

مِیادِریُّ الحَکْمِیِّ وَتَطْبِیقَاتُهَا

فِي دَوْلِ مَخْتَارَةِ الدَّيْمَارِكِ وَلِبْنَانِ



تأليف

أ. صبري أحمد شبلي

الطبعة الأولى ١٤٢٥ هـ

مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها

في دول مختارة الدنمارك ولبنان

تأليف

صبري احمد شبلي

الدار العربية للموسوعات

بيروت

محمد خطاب

بدي:

عراهم قنيبا

قعيبا قعد

هداها

فد وليه آ - زيبا

هناها

الإهداء

إلى
بلدتي معربون
أمي... وروح والدي
إخوتي وزوجتي وأولادي وأقاربي
مشرفي الأستاذ... رشيد الجزراوي
إلى أساتذتي وأصدقائي وطلابي.

إهداء

الأعزاء... القراء والمهتمين بمبادئ الحوكمة...
أسطر هذه الكلمات التالية... كي لا أضلّكم في فهم
الحوكمة.. في مناحي حياتية متعددة... ابتداءً من الأسرة
إلى الدولة والنظام السياسي فيها فقط.
بل كي أبارك هذا الجهد الكبير الذي أولاه مؤلف
الكتاب... ابتداءً من دراسته للماجستير التي أجاد بها...
والتواصل الكبير للوصول إلى هذا الجهد المتواضع الذي
يرفد به المكتبة العربية... بمبادئ الحوكمة وكيفية
تطبيقها... وأنه كتاب منهجي بإمكان المؤسسات التعليمية
الاستعانة به في رفد طلبة القانون والاقتصاد والإدارة
بمضمونه...

وبالله التوفيق.

أ. د. رشيد الجزاوي

المقدمة

① نشأة الحوكمة:

كما هو معروف للقارئ بأن القانون من العلوم التنظيمية لكافة مفاصل مسيرة الحياة بما فيها الإنسان والمجتمع، اقتصادية كانت أو اجتماعية أو سياسية أو عسكرية أو إدارية، أو علوم صرفة كالفيزياء والكيمياء... الخ. ويدخل القانون في العلوم كلها عملاً وتنظيماً.

وقد نشأ القانون مع نشأة الإنسان الأول وبمراحل متعددة وكان أولاً على شكل عفوي طبيعي، وتفاعل مع الطبيعة التي هي الأخرى نشأت على أسس قانونية منظمة، فالأرض وما عليها من موارد مادية ومعنوية خاضعة لقانون إلهي سرمدي لا يمكن تجاوزه لأن ذلك يعني فناء الأرض وما عليها... وهكذا فالكون كله منشؤه على أسس قانونية فائقة التنظيم^(١) وهنا أود أن أشير إلى الآية الكريمة التي تدعم ما ذهبت إليه في التعريف المذكور أعلاه.

(١) الآية ﴿قُلْ أَقْبَسُ بِتَوْحِيدِ اللَّهِ وَالْكِتَابِ الْمُنِيرِ﴾ (سورة الواقعة، الآية: ٧٥-٧٦) لأن مواقع النجوم ثابتة ولا تتغير وهو دليل على ثبوت الكون من قبل رب العالمين... أشير إلى هذه الآية كونها قاعدة قانونية لرب العالمين في تحكمه في الكون وثبوت وعدم الاختلاف في قوانينه إلى الأبد.

والقانون أيضاً مفصل حياتي، لأنه ينظم متطلباتنا الحياتية بحيث يمكن للفرد والمجتمع أن يتفاعل معه لتسيير كل الحاجات الإنسانية بشكل أمثل، ويتفاعل الفرد والمجتمع مع القانون، لأنه قمة التنظيم الاجتماعي ويبعد المساس بالبنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية سلباً...

والحوكمة في الوقت الحاضر، هي محور اهتمام كافة المعنيين بأعمال الشركات وتنظيماتها من القانونيين والاقتصاديين، وخاصة في ظل الأزمة العالمية المالية التي نالت الاهتمام لإتخاذ بيوتات المال^(١) من الإفلاس والانهيار.

ولأهمية موضوع الحوكمة في الوقت الراهن، وضمن الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية التي تضر بمصالح العالم والشعوب، وخاصة في البلدان النامية وتحديداً الدول العربية وشعوبها، فقد تم تناول الحوكمة في الكتاب الذي بين أيديكم ولو أنه قد شكّل صعوبة بالغة في إيجاد المصادر التي تتناولها، لكونها مادة حديثة النشأة قانوناً واقتصاداً لعلي بهذا الكتاب أقدم خدمة لتلك البلدان من خلال نقل التجربة الدنماركية في الإصلاح القانوني والإداري للمؤسسات العاملة في كل من الدنمارك ولبنان... ومدى إمكانية الاستفادة من التجربة الدنماركية في الإصلاح الإداري الذي يمكن اختيار مفهومه بالمعنى الجزئي الضيق أو بالمعنى الشامل الواسع، حيث نستطيع القول بأنه مفهوم يتراوح بين تنظيم الجهاز الإداري في الدول، على أسس تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه، أي أنه يعني تنظيم هذا الجهاز، من حيث أساليب وطرق العمل، فضلاً عن تنظيم شؤون العاملين فيه، وبمفهومه

(١) بيوتات المال: وأعني بها كل المؤسسات التي تتعامل على أساس تقدي لتفعيل وتنشيط الرأسمال المستخدم مع زيادته ومضاعفته على مراحل إنتاجية مادية كانت أو خدمية.

الواسع، يذهب إلى المدخل الذي ينظر إلى الحكومة أو المجتمع كنظام يتكوّن من هياكل مختلفة تؤدي وظائف متنوعة، وإن هذه الهياكل مترابطة ومتناسقة فيما بينها وأي خلل فيها يؤدي إلى الإخلال بالهياكل الأخرى.

٢ ماهية الحوكمة:

للحوكمة أكثر من تعريف نتطرق إليها تباعاً:

- ١ • الحوكمة بمعناها العربي: هي الاحتمكام إلى العقل وفيها استقرار السوق وتجنب الدخول في أزمات مالية متعددة ومتنوعة.
- ٢ • الحوكمة وصفاً: هي الربان الذي يقود السفينة بنفسه بعيداً عن المخاطر إلى بر الأمان.
- ٣ • الحوكمة قانوناً: هي مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة الشفافة بين إدارة الشركة أي المدير العام أو المدير المفوض العام ومجلس الإدارة، والعاملين فيها من الموظفين والعمال هذا من ناحية... وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة... (حملة السندات، العمال الموردون، الدائنين، والمستهلكين) من ناحية أخرى^(١)... بهدف الحفاظ على استمرارية انتاج خطط واستراتيجية المؤسسة وإبعاد شبح الانهيار أو الفشل، وهناك اهتمام متجدد بعد إفلاس وانهيار العديد من الشركات، لذا كان لا بد من وضع قانون تنظيمي من قبل الحكومات لمواجهة تلك الانهيارات.

(١) يوسف محمد حسن المحمدات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر (بحث منشور)، القاهرة ٢٠٠٧م.

٣ الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري... دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان:

بادئ ذي بدء لا بد من تبيان مصطلح الحوكمة بالإنكليزية (Corporate Governance) أو بالدنماركية (Selskabsledelse)، حيث أنها تشمل حوكمة الشركات والعلاقات المتينة والمطلوبة بين المصالح المختلفة والأهداف المنوطة بالشركة والإدارة نفسها، وكذلك أصحاب المصالح الأخرى ونعني بهم العمال والموظفين، وعملاء الشركة والدائنين (المصارف وحاملي السندات) ويمكن القول إن هذه العلاقة سوف تشمل المجتمع بأكمله، وحوكمة الشركات هو موضوع متعدد الأوجه، والشيء الهام فيه هو ضمان المساءلة من بعض الأفراد في الشركات من خلال الآليات التي تحاول التقليل أو القضاء على المشكلة الرئيسية للعامل، وأي صلة في المناقشات التي تركز على وجود نظام حوكمة الشركات في تحقيق الكفاءة الاقتصادية اعتماداً على روح القانون في ذلك^(١).

وقد بدأت ممارسة حوكمة الشركات فعلياً وكعمل تنظيمي وقانوني وعلمي منذ عام ٢٠٠١م نتيجة لانهايار عدد من الشركات الأمريكية الكبرى، مثل شركة... (أثرون وورلد كوم) المحددة. وفي الوقت الراهن ٢٠١٢م حدثت انهيارات جديدة وكبيرة شملت شركة كوداك الأمريكية بعد (١٣٠) عاماً من العمل الجاد في حقل التصوير، التي انتهزت حالياً وسبب ذلك هو عدم مواكبة الشركة للتطورات الحديثة الحاصلة في العالم، في موضوع عدم تصريف الأفلام المصنوعة بسبب اعتماد التصوير الرقمي بدلاً من الورقي، مما أدى إلى الركود الاقتصادي للشركة.

(١) نعيم دهنش أبو زور إسحق، تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في الشركة، بحث منشور في مجلة البنوك في الأردن، ٢٠٠٣م.

وعلى أثر ذلك وفي عام ٢٠٠٢م قامت الحكومة الأمريكية بإصدار قانون خاص بالحوكمة الشركات سمي بقانون ساربانس أوكسلي (Sarbanes Oxley) وكان الهدف من هذا القانون هو إعادة ثقة الجمهور في إدارة الشركات^(١)، وكان القانون الأمريكي في الحوكمة هو مواجهة خطر الانتهيات اللاحقة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد التراجع الكبير في النمو والتنمية الاقتصادية، والآن وحسب القوانين الخاصة بالحوكمة، أصبح هذا القانون جزءاً مهماً في تشريع قوانين الحوكمة في معظم أنحاء العالم وهو قانون وظيفي. ولكن هناك قانون عقوي يرتبط بمدى التماسك الاجتماعي، والاقتصادي، والروحي، والتنظيمي والتربوي مجتمعة بقانون حفظ العائلة من الانتهيات التربوي والأخلاقي والاقتصادي، ويمثل هذا القانون العقوي قانون آخر هو قانون حفظ الذات وقانون البقاء للأفضل^(٢) الذي يعتبر أهم مفصل في مسيرة المجتمع لتجدد الأجيال عبر الزمن، إذ أن قانون الحوكمة ليس وليد العصر بل هو وليد الفكر الإنساني منذ القدم بهدف تنظيم حياتي بشكل عقوي مستقر والابتعاد عن الانتهيات العائلية والاجتماعية في مجتمع ما. وقد استعمل مصطلح الحوكمة واعتمدت من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية (OECD) والبنك الدولي (IBRD) وصندوق النقد

(١) في ظل التنظيم الرأسمالي يكون الجمهور جزءاً من البنية الأساسية في الشركة كونهم المساهمين الفعليين في رأسمال الشركة من خلال الأسهم والسندات، ومع ذلك قامت الحكومة الأمريكية بإصدار هذا القانون المشار إليه أعلاه ليُحمل المدير التنفيذي للشركة المسؤولية ولدعم الشركات بجمهورها الداخلي والخارجي.

(٢) قانون حفظ الذات هو أول قانون تواجد مع خلق الإنسان ويعتبر قانوناً إلهياً لبقاء النسل الإنساني على طول حياته وأجياله. (الباحث).

الدولي (IMF) كمعملية إصلاحية لمشاكل الأداء والإنتاج ونشاطات اقتصادية أخرى والتي هي:

- ① الأرض. ② التوزيع. ③ المبادلة.
- ④ العمل. ⑤ الإدارة. ⑥ إشباع حاجات ورغبات الإنسان.

وفي التاريخ الوسيط، وبعد الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، اُردت المشاكل والاهتمامات بالصناعة لمختورة، التي حدثت والتي أُشنت من خلالها شركات عملاقة في تصنيع المكنات والمحركات والمواصلات الحديثة، وكذلك زيادة الرفعة المعيشية والمالية والإدارية.

وقد بدأت الاهتمامات بسيريك المطامحات، على أن لا تشمل الإحصائيات ولا بهارات تلك الشركات، وذلك بوضع قوانين متعددة، كما رادت الأفكار والمفاهيم السياسية والاقتصادية والقانونية لتحكمها عليها، فنرى أن سير العملية الإنتاجية للدول الصناعية وما تبعها من عمليات قانونية لتلك الدول، وذلك للحفاظ على ديمومة الإنتاج، قد أدت إلى وضع إستراتيجيات شملت العمليات التالية

أ • الحملة الاستعمارية لإصل السلع المنحة حواف من ركودها، والتفاني حب ثروات لطبيعة من تلك المستعمرات إلى بندهم، على شكل ذهب أو مدالة بالسلع المصدرة لهم، وهذه العملية كانت مجحفة وثرت على طبيعة هذه الدول وصدرها في الغفل والتفهم للأسس والأفكار.

ب • انصق الأمتل لتقديرون في حجبهم لمشاكل العائقة من الدول ومصالحها كما حدث في (معاهدة وستفاليا) عندما احتكموا إلى الغفل بوضع الأسس والمواد القانونية وسميت بذلك الاسم بسب توقيعه في مدينة وستفاليا عام ١٦٤٨م، وهي

أول تحكُّم اقتصادي مسطور سياسي، ووضع القانون الإسلامي
لحل النزاعات العسكرية في استغلال موارد نهر الدانوب
للدول المتشعبة عنه، وتكونت الدول في دراسة هذه دور
حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري، وهي دراسة مفصلة
من كل من النموذجين المتعارفين وليس، فلا بد من تناول
النموذجين والتدعيم بالحوكمة في التميز.

١ الحوكمة في التميز:

ومن خلال استعراض الحوكمة والإصلاح الإداري في التميز
وحدد بأن الإصلاح الإداري جزء هام من نصيبات الحوكمة لإرساء
القيم العادلة لميزة الشركة أو المؤسسة، وهذا يشير إلى ملاحظة
الأستاذ (مرفين كنج) " حيث يؤكد في بحثه بأن التميز باعتبارها
نموذجاً يُحتذى به ولكي يكون النموذج التميزي مفهومًا ومحددًا به
من قبل الآخرين، فيطلب من فصل الشركات التميزية (وتكون
بحدود ألف شركة لكي تغطي كافة مراحل الإنتاج خدمة كانت أو مادة)
تقديم تقاريرها موضحة فيها الكيفية والعلاقة التي تؤثر بها على المجتمع
التميزي، حيث يؤكد كنج في بحثه بأن حوكمة الشركات يجب أن
تتعدى المجتمع إلى البيئة التي يتواجد فيها تلك الشركات وجمهورها
الداخلي والخارجي، ومدى تفاعلهم مع بعضها البعض.

وساء على تقديرات معهد Legatum institute في تقريره الذي أصدره
في نوفمبر ٢٠١١م يؤكد بأن الإصلاح الإداري في ثلاث دول أوروبية

(١) مرفين كنج، معادني بريهامي من مؤسسه ١٩٤٩م وكان يعمل منصب المدير
التقني لشك أو إنكس ودرس لجنة البصة العديدة وله مؤلفات عديدة في
البصة التقنية والمصرفية.

جاءت في المركز الأول في نمو الاقتصاد، وهم المروج الدنمارك وفنلندا، ويُنظر إلى أن الدنمارك وبيورلاند كانت إلى جانب سابعمورا بين الدول الأقل فساداً وصحت (٩.٣) من أصل (١٠) حسب المؤشر الذي يعطي أفضل العلامات لدول الأقل فساداً، أو الأعلى فساداً، فلا بد لي هنا من دراسة تلك الإصلاحات، التي تمت في الدنمارك في مجال الإصلاح الإداري عند الستينيات والسبعينيات لإرساء دعامة الحوكمة وتطبيقها على عمل المؤسسات لإساحة الخاصة والعامة لإبعاد شبح الفضل والانهيار.

حوكمة الشركات في الدنمارك^(١) وتطبيقاتها، قد بدأ بها عملٌ وفنلندياً عند منتصف الستينيات، حيث بدأ المركز الدولي على كمية التحكم بالشركات الكبيرة آنذاك، والنسب في ذلك يرجع إلى المصانع التي مرت بها الشركات على مر الزمن كمصبة (أرون) في الولايات المتحدة وفي الدنمارك فصبغة شركة العزل والنسيج الدنماركية (ريش الشمال) التي أثمرت افلاسها عام ١٩٩١م ويعود ذلك حزن إلى رئيس مجلس إدارة والرئيس التنفيذي للشركة جون ستروس/ مما أدى إلى بقاء الثقة عند المساهمين وسحب رؤوس الأموال من شركة صناعه الكونوجنا أيضاً، وما عُرف بأزمة لدوت كوم (Dot-Co)^(٢) ما أدى إلى انخفاض أسعار الأسهم في تلك الشركة بشكل كبير وسب في حائز ودحة في أوساط المستثمرين، كل ذلك أدى إلى نقاش واسع والمطالبة بتحديد تدبير جديدة لتعدي بقرار تلك المصانع، فكان مصدر إلهام لكثير من الدول الأوروبية بما في ذلك الدنمارك... حيث قامت لجنة نوربي (Norby) بإصدار تقرير وتوصيات حول حوكمة الشركات في الدنمارك

وبركزت تلك التوصيات في فصل واضح بين أولئك الذين يراقبون وبين المسؤولين عن العمليات اليومية وذلك على عكس الاتجاهات التي نتجدها في إنكلترا^(١).

وكان الهدف من تفضيل حوكمة شركات في الدنمارك، هو تحسين الأداء لشركات، حسب ما جاء في (تقرير لجنة نوربي ٢٠٠٣م) من خلال مزيد من الانفتاح والشفافية، وتمويله المراجع الدخلة والمخارجية، وزيادة الثقة في السوق، ويكون بذلك فرصة لشركة لتجنب الانهيار كما سبق مع بعض الشركات، واحداث رؤوس الأموال الدنماركية والأجنبية.

إن الاختلاف بين هيكلة الشركات، جعل السوق يؤثر محدوداً على كل شركة باختار ما ياسبها من توصيات، مخصوصاً لحوكمة ومساهمة بنمائها مع التوصيات الدولية، والتوصيات وحدها لا تكفي لكي تكون صالحة للمتعاملين مع الشركة، كما أن لجنة نوربي كوسيلة تعبر عن التنظيم القانوني في الدنمارك ومرفعه فوائدها للشركات، وهذا يشير إلى الفصل بين السلطة التنفيذية ومهام مجلس الإدارة ومسؤولية، أما التوصيات الواردة في تقرير (Norby)^(٢) تلأور في المالية منذ ٢٠٠٣ إلى أواخر ٢٠٠٥م كانت تقتضي بوجوب انشاء لافصح عن سير الأنشطة الاقتصادية ويوفر بعض الأدوات التي ساهمت مع مجلس التنمية الدولية، التي تؤثر على السمعة الخطيرة، ولكن مع حدوث أزمة المالية العالمية في الآونة الأخيرة، حيث اهتمت الشركات الدنماركية بتنظيمات الحوكمة

(١) نظام سبرتي هو حاد في معاملات يومية في كثير (دعه يعمل دعه يمر)

(٢) (Norby) مدته من الجيوب من يوند في الدنمارك

بوعاً ماء، فعلى سبيل المثال شركة (Vestas) العملاقة في صناعة المراوح الكهربائية والتي شارفت على الانهيار لولا أنها استفادت من تطبيقات الحوكمة، فنقلت إلى التعبير في الإسرائيلحية الأصعب، قدمت بدمج بعض الفروع مع بعضها لتخصص الخدمات وأعطوا بعضها، وسرحوا عدداً من الموظفين، ونمّ التعبير مدير لشركة وكذلت مجلس إدارتها، كل هذا أدّى إلى المساهمة في بقدها وسمرارها.

● الحوكمة في لبنان^(١)

لبنان بلد ديمقراطي، مفتح على العديد من التحولات من الشرق والغرب، وهذا ما أعناه وأعطاه الدفع للأمام، كي يمكن من مواكبة التطور ولوضع المعاصر، أما اقتصاد لبنان كما هو معهود مسي على أساس اقتصاد السوق المفتوح (الحر) ويعتمد هذا نمداً مد شأنه عام ١٩٢٦م، وكان هذا حين كان أذاك هو حدث لاستثمارات الأحبية كونه يصر إلى انسى الحنة لشروط المادة التي تدخل في إنتاج السلع، وكذلك حاول لبنان مواكبة المنافسة العالمية في تنميد فلسفة السوق المفتوح من أجل مواكبة الأسواق العالمية ثم تفعيل بعض الأنشطة التي اعتبرت حتى الآن نمداً للحوكمة على شكل قوانين اقتصادية ومصرفية ومحاسبية وهي:

- أ • قانون مراقبة تبيض الأموال وبهذا القانون عثر لبنان من الدول المتعاونة مع (مظمة الجات GATT أي الاتفاقية العامة للتجارة والتعرفة الجمركية) حول تبيض الأموال مد ٢٠٠٢م.

(١) موقع الممي دكتور من حر تحرير (حكومة شركات في لبنان) مركز المشروعات الدولية الخاصة والتعرفة التجارية الأمريكية وانطق ٢٠١١م.

ب • قانون سرية المصارف: وقد صدر منذ عام ١٩٥٦م وهي القوانين التي تحكم السرية المصرفية في لبنان، ولم تتأثر رغم الأحداث التي حوت في لبنان عامي ١٩٧٥-١٩٩٠م.

ج • مهنة تنظيم خبراء في المحاسبة العالمية: صدر هذا القانون عام ١٩٩٤م.

د • قانون تنظيم المحاسبة الدولية: صدر عام ١٩٩٦م.

تعتبر هذه القوانين هي المبادئ الأساسية لنحوكمة التي نظم نوعاً من تطبيقات الإصلاح الإداري ونمطوي لشركات لعممة في لبنان.

والعودة إلى الحوكمة، فهي تدخل قانوناً في جميع مداخل الإنتاج، ونحاول ربط الأمر بين تلك العوامل و الأداء لحد شركة، حفاظاً على ديمومتها، والحفاظ على ثقة الجمهور الداخلي والخارجي، وفكرياً فإن الحوكمة ليست جديدة على المجتمع اللبناني بل هي عملة احتسابية منذ القدم من خلال الأسرة الواحدة وحتى يوماً هذا، حيث تدار الأمور من قبل الأب و الأم ومشاركه الأولاد في تسيير وتحكم العميلة الأسرية وروابطها الصحيحة، ويعني به العرف والعادات والتقاليد والإرث هي تحديد نوعاً من الحوكمة في الأسرة الواحدة^(١).

وتاريخياً عرفت الحوكمة العموية منذ لعصور القديمة ولكنها كانت عموية الشأ ضمن لعملة كون الأساس وضمن المجتمعات الكهنية كان نوايا لتنظيم حياته وضمنان مسير حسن وحيد من تحضير العداة والمجلس و تدفع عن النفس، وكذلك ديمومة الحياة، وخاصة بعد اكتشاف الزراعة والبار في المرحلة التاريخية القديمة.

(١) حوري/ د. د. الحوكمة لعموية ود. عمدة مجلس الإدارة مجلس في شركة
مجلس مدني - جمعية المحاسبين لأردن ٢٠٠٦م. عدد ١٢-٢٢، ٢٠٠٩م

وتأسيساً لمعرفة الإنسان للحوكمة العنقوية، فقد ترك لنا أسلافنا العديد من الرموز التي تدل على الفكر الأساسي القديم، من أهم تلك الرموز الرسومات المتعددة في الكهوف القديمة وتلك الرسومات هي المصدر القانوني والاقتصادي البدني والصورى وعلى شكل مصوص بحثة عنقوية كانت تُترك من قبل كبير لعائلة إلى الأجداد القادمة.

وقد درس العديد من الباحثين تلك الرسوم ولم يتوقفوا عندى بكونها رسومات قديمة بحثة، بل رسومات ذات دلالات خاصة، فاصطاد البشر بأنواعه دلالة على لطرق المباحة للصيد وبيع الداب... والتوزيع أو المداولة فيما بعد، وهكذا وصل عرف قانونى عموي ابداءك كانت تلك العملية تدر من قبل أفراد العائلة سلباً أو إيجاباً وبطريقة عموية جداً، وهي أساس الحوكمة البدائية كما عرفها أيضاً ونحن في القرن الـ(٢١).

في وقتنا الحاضر فإن الحوكمة قانون ذاتي صفوي، يتبع لأفراد العائلة المباشرة فيما بينهم وبطريقة المثلى، ودون بدع الحصار أو الإهبار الاجتماعى والاقتصادى، وحصرها في قانون لعائلة بدائتها وصلص الشخصى العملى.

وبعد معرفة صناعة الدار والعمل الزراعى كان لا بد من تحكّم جيد من العائلى في هذا التحقيل بهدف عدم فشهم وعائلاتهم بعد هذا الاكتشاف، ووضعوا لأنفسهم ولأحبابهم بضائد وعادات في هذه الصناعة كي يسمروا بأعمالهم على الوجه الأمثل، ولكن تلك الفترة كانت محدودة وغير منظمة من قبل العائلى فيها لأنها كانت محدودة الاستعمال.

وبعد ثورة الصناعة في القرن الثامن عشر ارددت المشاكل والاهتمامات بالصناعة المتطورة التي حدثت والتي أشتت من حلانها

شركات عملاقة في تصنيع الحواسيب وسماعات وسماعات الحداثة وكذلك ريادة لرقعة العمالية والمالية والإدارية، فقد بدأت الاهتمامات بمبررات التطورات على أن لا تشمل الإحصاءات والاهتمامات تلك الشركات، وذلك بوضع قوانين متعددة كما رأت الأفكار والنظريات السياسية والاقتصادية والنسوية لمحتاط عنها، وهناك نظم نسب العملية النسوية في الحداثة على بعض الاندفاع الأساسية في تلك العملية الاقتصادية والنسوية والإدارية في عمل تلك الشركات.

وخلاصة ما توصلت إليه، بأن الحوكمة مجموعة من القواسم والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الحدود والنشر في الأداء عن طريق اختبار الأساليب (models) المناسبة والملائمة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات وكذلك تعرف بأنها القوانين والقواعد والمعايير (Laws Basis. Norms) التي تحدد العلاقة بين المفاصل الفعالة في الشركات والتي هي:

- أ • إدارة الشركة وهي قيادة المسؤولة عن مبرر عملية الإنتاج والتوزيع والسياسة، ويعتبر مديرها العام هو الجهة المسددة لقرارات مجلس الإدارة.
- ب • مجلس إدارة الشركة أو المؤسسة، وهو صاحب القرار ووضع السياسات والخطط الإدارية للشركة.
- ج • أصحاب الأسهم والموردين والدائنين والمستهلكين: وهم الجمهور الداخلي والخارجي للشركة وفي نفس الوقت الجهة الممولة والمستفيدة منها.

* والغاية الأساسية من الحوكمة تؤدي إلى إحفاق الأمور الآتية:

- ١ • حسن الأداء الإنتاجي.

- ٢ • عدالة وتوزيع الأرباح
- ٣ • إبعاد حالات الفساد الإداري والمالي.
- ٤ • إبناء المؤسسة ضمن صلاح إداري وقانوني أمثل.
- ٥ • إحصاء المؤسسة ضمن الرقابة والمتابعة والمساءلة، من جمهورها الداخلي والخارجي.
- ٦ • عمل المؤسسة على حفظ المصالح العليا لجميع والدولة، وحسب اختصاصها في رفق الجهات التي تة ذكرها، وكذلك ضمان أداء العاملين وصولاً إلى أعلى درجات الكفاءة في الإنتاج والعمل.

وقبل الحوكمة المعروفة حالياً كعمل تنظيمي إداري وإصلاح، ظهرت نظريات متعددة للحفاظ على سير العملية والعدالة الاجتماعية، وما الأفكار التي ظهرت فيما بعد مثل الشيوعية والاشتراكية والليبرالية والرأسمالية، إلا جهوداً لحوكمة الأمر وتحسين العملية الإنتاجية بما تلائم كل العوامل المشاركة فيها والتي هي:

- ١ العمل. ٢ رأس المال ٣ الأرض ٤ الإدارة.

١ متن الدراسة Concept of the book

تحقيقاً لمسيحية العلمية الموضوعية لدراسة تصبغات الحوكمة كان لابد من تناول الموضوع من ناحية دراسية أكاديمية بحثية، وضمن الفصول ومباحثها، ويتوافق مع عموم لدراسة الموضوع عليها أبعاداً، ومتن الدراسة يتكون من الآتي:

• فصول الكتاب Chapters of book

★ يقع الكتاب ضمن (٣) فصول ومحاورها، وهي كما هو مبين أدناه:

❶ الفصل الأول: مفهوم وتاريخ الحوكمة:

لا بد من سرد مفهوم لعدم الحوكمة... مع لاطلاع على أهميتها وأهدافها وأبعادها، وكذلك تاريخ الحوكمة ودراساتها وتطبيقاتها، ويقع الفصل في المحورين الآتيين:

• المحور الأول مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها

تداول في هذا المحور المفهوم لعدم الحوكمة وأصل الكلمة لغوياً ومعناها... وكذلك أهمية الحوكمة في تحقيق حديه العمل ونجاح الحفاظ... كما سنعرف إلى أهمية الحوكمة لصالح المؤسسات والمجتمع والدولة، كما نذكر أهدافها وحسب ترتيب الدول لها، وأبعادها كذلك من الناحية القانونية والاقتصادية.

• المحور الثاني: تاريخ الحوكمة... تطبيقات عالمية عملية:

تداول في هذا المحور الأبعاد التاريخية للحوكمة قديماً وحديثاً، وكذلك بعض التطورات في تطبيقاتها الحالية، وخاصة في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية... وبعض الدول المتقدمة في آسيا وأمريكا اللاتينية.

❷ الفصل الثاني: مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري:

سرد في هذا المبحث دوراً قانونياً وإدارياً، في توفير الأداء العملي والتطبيقي للمؤسسات والشركات في دولة... ويقع هذا الفصل في مبحثين وهما:

• المحور الأول: مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري وأهدافه وأهميته:

تداول مفهوم العمومي والعمومي والمهني والإداري

للابصلاح، وإدارة المؤسسات وكذلك أهداف الإصلاح الإداري وأهميته في تقويم الأداء لمؤسسات، وإبعاد شبح الفساد الإداري والمالي عنها.

• المحور الثاني: تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري:

سنطرق في هذا المحور إلى تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري. في العالم، ومدى التقدم المتوحدة منه وكذلك بعض التطورات العالمة في الدول الأوروبية والأمريكية والدول المتقدمة عموماً والنامية أيضاً...

② الفصل الثالث: الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري:

وهذا الفصل مهم وجوهر الدراسة، حيث تدور فيه دور الحوكمة الإدارية والعدوية والنسبية والاقتصادية في تقويم عمل المؤسسات بهدف الأداء الحسن وإبعاد شبح الفساد الإداري والمالي وحدها للمجتمع والدولة. ويقع الفصل في مبحثين اثنين وهما:

• المحور الأول: الحوكمة والإصلاح الإداري في الدنمارك ولبنان:

سنغطي محورين أولهما، واقع الدنمارك ولبنان من الناحية الاقتصادية والسياسية والجغرافية.

أما المحور الثاني سنعطي وقع الحوكمة والإصلاح الإداري في كل من الدنمارك ولبنان، وكما مسرده، كل المعطيات الخاصة بكيفية قيام الدولة الدنماركية في إصلاحها الإداري قانوناً وإدارة.

وهذا المحور مهم جداً للوقوف على حثبات إدارتها المتوازنة ونقلها التجربة الرائدة في تحقيق إدارة إصلاحية رائدة في مؤسساتنا.

• المحور الثاني . دراسة مقارنة لكل من النموذجين الدنماركي والليثاني في الإصلاح الإداري :

هذه دراسة مقارنة مهمة في الوقوف على التحدي في دول العربية مقارنة بكفاءة الإدارة وإصلاحها في الدنمارك. ومن هذه المقارنة يمكن استخلاص جوهر الدراسة ويستنتج من التحليل بقدر الإمكان في إبرر المقارنة بين الدولتين.

٧ الخاتمة:

أصبح من بعض الاستنتاجات والتوصيات وأسمى الاستفادة من الكتب وخاصة طلبة القانون والسياسة والاقتصاد وباطل التوفيق.

ميرز أحمد شبلو

الفصل الأول

مفهوم الحوكمة وتطورها التاريخي

سسم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم مصطلح الحوكمة التي هي من المصطلحات الحديثة في العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك سنطرق إلى تاريخ الحوكمة والنشأ وضرورة... وتكون الحوكمة من التطبيقات الحديثة حيث تم العمل بها منذ عام ٢٠٠٠م لذا واجهنا صعوبة بإيجاد السات الخاصة بها.

المحور الأول

مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها

إن الحوكمة كنظمة ديموقراطية و اقتصادية، قد وُجدت في نواحي التطور في السنوات^(١) من القرون الماضية، سب الحاجة الملحة للحفاظ على عمل الشركات والمؤسسات الإنتاجية، وإعادة العمل بها مما يسبب حسارة اجتماعية كبيرة بسبب حسارة أصحاب الأسهم والسندات، الذين يسهمون في الدعم المالي لشركات، علاوة على تأثير نمو الإنتاج المحلي العام

(١) براديب امجور، دور العمل في الاقتصاد الحديثة، دراسة محاضرة ٢٠١١م دراسة نظمية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين.

(GDP) والإنتاج الإجمالي الخام (GNP) والمدين بشكلان تدخل تقويمي (NC) المدين يؤثران على النشاط الاقتصادي سلباً أو إيجاباً في بلد ما، وبالتالي يؤثر ذلك البلد قسرياً وسببياً وفصائلاً على المستوى العالمي.

لقد أصبحت حوكمة الشركات من المواضيع الأكثر شيوعاً في دوائر الأعمال الإدارية والمالية والاقتصادية، مفهوم وأهمية وسيل في السطور التالية مفهوم وأهمية الحوكمة.

● مفهوم الحوكمة لغوياً وقانونياً واقتصادياً وسياسياً وفسيولوجياً،

إن وجود نظم الحوكمة المدونة والإدارية وأشكالها المتعددة، أصبحت مع مرور بعض المشاكل المالية والإدارية في الشركات أمر حيوي، ومن شأنها الإصلاح المثلثي شواء الأعمال الناجمة التي أدت إلى ارتفاع كفاءة الأداء، وعندها فهي نسب محدود مدعة سوف تصحح ويتلاقى مع الترميم، ولكن الواقع بأن المصطلح ندي أطلق على الحوكمة وتطبيقاتها المدونة والإدارية، قد أوجد معه، وفرض عمله قسراً أو طواعية، ضمن لأوضاع غير المستقرة ولأزمات المالية التي اجتاحت بعض أسواق المال، وبعد صلاحيات على مراحع متعددة تناولت حوكمة الشركات، وحينئذ أن هناك مذهب عديدة للحوكمة، لغوياً وقانونياً وسببياً واقتصادياً وأدراج أدناه تلك المذهب.

① الحوكمة لغة،

إن معنى الصلاح " هو الأكثر شيوعاً في تداول الكلمات العربية وشروطها، والمعنى المذكور، تداول الحكم والحكم والحكمة

(١) إمام إسماعيل بن حماد الحارثي، معنى المصطلح، معجم في لغز مريع نهج

والأحكام والحاكمية للدلالة على الاحتكام للشرعية الواردة في القوانين
الكبرى، أو الاحتكام إلى السنة السوية الشريعة، والأحد بهما في التعامل
اليومي، وبذلك دلائل الحكم هو الأقرب لغويًا وعربيًا إلى الحوكمة، ويقصد
بالاحتكام أي الرجوع إلى العمل أو نفس عملي، أو الشريعة المنبثقة في بلد
م، وبذلك فإن معنى اللغة العربية أحدوا من هذا المعنى لوضع كلمة
الحوكمة بدلاً من كلمة الإنكسارية (corporate Governance) وهي العربية
فإن لحوكمة معنى الرجوع إلى تحكيم تعقل، وأحكام لتدليل والعرف،
والشفقة وأحكام الدين، ومنه جاء الحكم أي الحكم الذي يدبر حليته
حاشية كالتعالي أو الحكم، إذاً بذلك تكون الحوكمة بمعناها العربي،
الاحتكام إلى تعقل، وهناك ترجمات متعددة في اللغة العربية لمصطلح
الحوكمة (C G) وعند مراجعة هذه الترجمات نجد (٤) تراجم وهم:

- ١ • حوكمة الشركة.
 - ٢ • حاكمية الشركة وحكمائية الشركة.
 - ٣ • التحكم المشترك والتحكم المؤسسي والإدارة المتكاملة.
 - ٤ • صط الشركة والسيطرة عليها والمشاركة الحكومية في إدارة
شؤون الشركة الرشيدة وإدارة الحقن لشركة.
- كل هذه التراجم المنقولة عن المصطلح الإنكساري (C G) تدل كل منها
عن وجهة النظر التي يراها مقدم هذه التعريف.

٦ مفهوم الحوكمة قانونياً:

يعبر القانون الحوكمة، بأنها الصيغة الموضوعية والمتفق عليها من
قيل فيها القانون والاقتصاد والإدارة، تصط عمل الشركات والمحافظة
على ثقة الجمهور بها، وبهذا المفهوم فهو الاحتكام إلى قانون عمل
الشركة من قبل كل المتعاملين معها، سواء الجمهور الداخلي أو

المحارحي، وعليه فالحوكمة قانوناً، عبارة عن أحكام متعددة تعمل على صوء عمل الشركة أو المؤسسة، وتشكل فصل ومؤثر على جميع مفاصلها الإدارية.

٦ مفهوم الحوكمة اقتصادياً:

هي النشاط الاقتصادي لأمثل لعمل الشركات، واحتساب كشوات الموارد المتاحة الدخلة في الإنتاج، وبين الموارد المحارحة منه على شكل أرباح، ونحسب هذه الأرباح بين الجمهور الداخلي والجمهور المحارحي للشركة، بحيث يكون الاحتساب شفافية بين الجمهور للإبقاء على ثقة بها.

٧ مفهوم الحوكمة سياسياً:

هذا المفهوم يقوم الدون بوضع إستراتيجته حسبته للحفاظ على الشركات، وإعادة شح بهارده ومشتها، مما يحسب الحصاد للإنتاج المحلي الداء (GDP) أو لإنتاج القومي الداء (GNP) وبأثرهما بالناس على لدخل القومي، كما نعص الحكومة لتعديل من النطاة في حالة استقرار عمل الشركات، وأساسه المبرانية المسعة في عقيدتها دعه بعمل ... دعه يمر ... والحوكمة هي استقرار السوق وعدم الدحول في أزمات مالية متعددة.

٨ مفهوم الحوكمة فسيولوجياً:

الإنسان مد الخليقة هو مسر ومحير عكس الحيوانات فهي مسره، لذا الإنسان يحاول دوماً التحكم في تنظيم حياته وحوكمته في كلا الحدين لمحير ولعير، وبصع الأحداث في كنية التحكم بهما لصالح صحة الإنسان وعمله بالشكل المنتظم والسليم، وهكذا

والشركات تتعامل بهذا الحديث مع جمهورها الداخلي والخارجي، لتحقيق راحتهم النفسية مما يؤدي إلى استمرار مسئولية أنفسهم والاندفاع نحو دعم الشركة.

وعليه ومما تقدم أعلاه، يستدل على عدم وجود مفهوم موحد على المستوى العالمي، منقول عنه من المدبرين والإداريين والاقتصاديين^(١) والنسب يرجع إلى حداثة تطبيق الحوكمة قانونياً وإدارياً واقتصادياً، ولكن هناك تعريف جوهري في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^(٢) عام ١٩٩٩م والتي عزفت الحوكمة بأنها، نظام يتم بواسطة نوجه معظم الأعمال وقراراتها، حيث تحدد هكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمدبرين، وغيرهم من ذوي المصالح، ويضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة، وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة المؤسسة تعطي الهيكل الملانم الذي نستطيع من خلاله لشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء، وسحب أن سرود الحوكمة المؤسسة المحددة كل من مجلس إدارة، والإدارة بالحوار المعقولة، وذلك من أجل متابعة تحقيق الأهداف لكي تكون لمصلحة الشركة (المصرف) والمساهمين، وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة، وبالتالي تشجيع الشركات (المصرف) على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء.

(١) عباس حمد الحسني، مدونات الحوكمة ودورها في الحد من الأضرار بساى والإداري في الشركات الممولة، ٢٠٠٩م عمان.

(٢) صندوق النقد الدولي، الحوكمة الجيدة، دور مرجع في حوكمة شركات، دراسة تحليلية ٢٠٠٩م جامعة الأزهر كلية التجارة.

٦ المفاهيم ذات النهج المهني والاهتمام بالحوكمة:

أ • المفاهيم التي تركز على العلاقة بين الشركة والمالكين وتوجيه أدائها:

ونفهم من هذا الحد من المفهوم للحوكمة بأنه روع الثقة والشفافية بين الشركة والمساهمين معها من المالكين، وأصحاب السندات والأسهم فيها، وهذه الثقة والشفافية تمثل روح الحوكمة في الشركات المثالية.

وبذلك نمددهم نسجم مع النموذج التقليدي معررة عنه بطريقة الوكالة شكلها البسيط، إذ أنها تركز على المالكين ودورهم في الرقابة على أداء الشركات وتوجيهها، وعلى هذا المنحدر عررفها مادرة برئيس^(١) بأنها المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي والمادي للشركة ولأشرف عليها، وكما يرى الباحث أن المفاهيم التي تقع في هذا الإطار قد أعفقت بيان المفاهيم الأساسية التي هي بمثابة الأعمدة التي ترتكز عليها عملية الحوكمة وهي

- ★ المساءلة: بين شركة وجمهورها الخارجي وداخلي.
- ★ الشفافية: لروع الثقة بين جمهور الشركة الخارجي وداخلي.
- ★ النزاهة: ادفاع لعدم بين لأبعاد الفساد الإداري والمالي.
- ★ الأخلاقية: هي مسؤولية جميع الأطراف المشاركة في عملية الشركة، وكذلك أصحاب المصالح فيها، وبعاد كل السلبيات بطرق شفافة مع أدبيات الشركات.

(١) مصدر سابق عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة.

ب • المفاهيم التي تتمحور حول تحديد الأهداف ومسؤوليات وواجبات وصلاحيات كل منها:

وهذه المفاهيم يُنظر إليها ككون حوكمة الشركات ليست فقط بين الشركة ومالكها، بل بين الشركة ومجموعة من أصحاب المصالح الآخرين (holders) (المعلمين، الربوبي، والمصنوعين... الخ) ونسجها مع نظرية أصحاب المصالح، التي هي الشكل الأكثر قبولاً لنظرية (agency) أي الوكالة، وهذا التعريف يتطابق مع تعريف (adnan cabury) الذي قل عنها بأنها تعنى بإقامة لوائح بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وبين الأهداف المردية والجماعية، وإن إصدار حوكمة شركات هي لتشجيع الاستخدام الأكفأ والأفضل، والهدف منه هو لربط قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله..

ح • المفاهيم التي تركز على أهداف الشركة والبعد الاستراتيجي لها:

وهذا المفهوم يركز على إصدار أهداف الشركة، ورسم الاسحده الاستراتيجي بهدف السيطرة على منغمرات يستها الد حدة، ومن هه نعرف الحوكمة بأنها تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح التي تحدد الأهداف الاستراتيجية لشركة والرقابة عنها.

ومن هذه المفاهيم تتضح لنا أهمية ومبررات الحوكمة التي تعاطلت في الآونة الأخيرة بشكل كبير لتحقيق التنمية، والرفاهية الاقتصادية لشعوب، وبررت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية ١٩٩٧-١٩٩٨م والانهيارات والمصالح التي طالت كبرى الشركات في العالم، مثل شركة (أرون الأمريكية) لطفقه، وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات نسي بلاعب الشركات في قراراتها المالية والمقابلية التي كانت لا تعبر عن الواقع المعلي، وذلك بالتواضع مع كبرى الشركات العالمية الخاصة

بالتدقيق والمحاسبة، وهذا ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^(١) تقوم بإصدار مجموعة من الفواحد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة ٢٠٠٤م، و لحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة ٢٠٠٥م. وندرج في أدناه أهمية ومبررات الحوكمة ضمن مفاهيم متعددة.

د • المفاهيم حسب فلسفة المنظمات الدولية. ومعرض هذه المفاهيم للمنظمات الدولية أو الإقليمية رغم تناولنا لهذه المفاهيم أيضاً، ولكن لوجه المقارنة نظريتها مجدداً:

① منظمة الأمم المتحدة (١١)

هي منظمة عالمية تضم في عضويتها جميع الدول المستقلة تقريباً. تأسست بتاريخ ٢٤ تشرين الأول/ أكتوبر ١٩٤٥م في مدينة سان فرانسيسكو في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وتعرف هذه المنظمة الحوكمة بأنها عملية القانون والادماج مع لافساد والإدارة للشركات لإنتاجه.

② منظمة الأغذية والزراعة الدولية (FAO)

هي إحدى المنظمات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة والتي تقوم بالجهود الدولية إلى القضاء على الجوع في العالم وتقوم بمساعدة الدول والبلدان خاصة في مرحلة تطور عن تطوير الزراعة وإنتاج الأمن الغذائي للجميع، وتعرف الحوكمة بأنها وضع قانوني وقانوني في إدارة الإنتاج وخاصة الزراعة والغذاء.

③ مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

وتعرف هذه المؤسسة لحوكمة بأنها نظام لذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية

(١) مفاهيم السيد مبرور المحسنة المساعد، دور المراجعة في حوكمة الشركات، دراسة تحليلية ٢٠٠٩م، جامعة الأزهر، كلية التجارة.

(International Finance Corporation) (IFC) بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وهناك من يعرفها بأنها: مجموع قواعد الدعة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولبدء مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين^(١) ومعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مفومات نفوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

① منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^(٢)

وقد عرفت هذه المنظمة الحوكمة منذ ١٩٩٩م .. بأنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المساهمين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح، ويضع القواعد ولأحكام لا يحدد القرارات المتعممة بشؤون الشركة المساهمة، وبهذا الإجراء فإن الحوكمة المؤسسة تعطي الهيكل الملائم الذي نستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والعمل على مراعاة الأداء، ويجب أن تُرود الحوكمة المؤسسية الجيدة مجلس إدارة بالحوافز المعقولة من أجل مساعدة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة والمساهمين، وأن تسهل من عملية الرقابة المتقنة وبالتالي تشجيع الشركات على استخدام موارده المتاحة بشكل كفء^(٣).

(١) مصدر سابق ص ١٠٤ عند مدخل المحاضرة الخامسة، ص ٢٩

(٢) جوري ص ١٠٠ د بحث مسبق في مجلة مدخل خمسة للمجلس الأوروبي، ص ١٠٠

وغير أن العديد من المنظمات الدولية من ساهمت وتساهم كل في مجالها تجارياً كان أم صناعياً بهدف الاستقرار الأمثل للشركات الإنتاجية من باب حوكمتها دولياً ومنها الآتي:

❶ منظمة التجارة العالمية (WTO).

تعتبر منظمة التجارة الدولية بأنها الصوت الذي يرتفع مدافعاً عن قطاع الأعمال العالمي . وتعترف الحوكمة بأنها القانون الذي يدعم ويريد من النشاط الاقتصادي العام المتمثل في كمادة الإنتاج نوعاً وكمّاً والمبادلة لكموة وزيادة انتاج ربحات لأفراد وكذلك زيادة تضاد التجاري العالمي.

❷ منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO)

تأسست عام ١٩٧٦م واحسرت تكون جهر السمية الصناعية المستخدمة في الدول . وتعترف الحوكمة بأنها لعلاقة المستخدمة بين العاملين في الشركات الصناعية، وبين محاسب الإدارة والمالية . بحيث نحقق بأعالية من الأداء الحسن والأمثل لكل مفصل الإنتاج.

● أهمية الحوكمة:

أهمية الحوكمة تتجلى ضمن المجالات التي تذكر فيها وكالاتي

❶ على الصعيد الاقتصادي والقانوني:

إن أهمية حوكمة الشركات تؤكد تنامي النمو عند السمة المستخدمة فيها، سعة تحقيق السمة الاقتصادية وتعددي تنوع في سعة الأزمات المالية، من خلال توسع عدد من معايير الأداء، وتدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، مما يحد من التضرر في الأسواق، والعمل

على استقرارها وذلك لكسب ثقة المستثمرين وتحقيق تقدم اقتصادي المنشود، وهذا ما أشار إليه^(١) آدم ونكلر.

بما نرى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^(٢) أن الحوكمة هي أحد عوامل تعزيز ثقة المستثمرين وتحسين الكفاءة الاقتصادية والحوكمة الاقتصادية، بالإضافة إلى وجود نظام حوكمة فعال يساعد في توفير درجة عالية من الثقة لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد. وبسبب ذلك تكون تكلفة رأس المال المدخلة في إنتاج محبوسة، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي^(٣).

٢ الجانب المحاسبي والرقابي:

أهمية الحوكمة في الجانب الرقابي والمحاسبي كبير، حيث تدخل في تصحيح مسيرة حسابات الشركة، وهذه الأهمية تنجلي في النقاط التالية:

- أ • استقلالية مراقبي الحسابات، وانعدهم عن أية ضغوط من مجلس الإدارة، أو من المديرين التنفيذيين.
- ب • المنع بالتدوير الكمي من الإلتفاف والشفافية في الكشف المالي ومحاربة الفساد المالي والإداري في الشركة وعدم السماح بوجوده.
- ج • منع لعدم في الشركة بالمرافعة والجدية والاستقامة لكافة

(١) آدم ونكلر، دكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة (١٩٦٧م)

(٢) ماريون سيد، د. دور الشفافية في حوكمة الشركات، دراسة تحليلية ٢٠٠٩م، جامعة الأزهر، كلية التجارة.

(٣) منصور، مرسى لأسر لنسب تدوير كمي أهمية شركات بأنها مهمة حد في عالم الاقتصاد كاهمية حكم الشدائد.

العاملين في الشركة، بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين حتى أدنى عامل فيها.

د • استخدام الأنظمة الترفعية المطلوبة لتعادي وجود الأحفاد أو الأحراف، ومع استمراره والعمل على تنميته.

هـ • الاستعانة من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وكذلك فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج.

٣ على الصعيد الاجتماعي:

لنحوكمة دور كبير في تصحيح الأوضاع الاجتماعية وإيجادها ويؤكد مركز لنحوكمة في الجامعة الكونورجية في مدي (UTS) أنها نهمة تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. وتشجع حوكمة الشركات على استخدام الكفاءات للموارد وحسن حيا المسؤولية عن السيطرة عليها، كما يهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام، إذ يربط كل هذا أن تزداد ونمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل والخدمات الصحية، وبتشجيع المبادرات الأخرى، ليس لحسن مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي بشكل عام.

• مبررات حوكمة الشركات المملوكة للدولة وأهميتها:

المقطع العام هو شركات الدولة وكذلك فهو نظام اقتصادي سياسي في بعض الدول كدولة أو حربية، وتلعب الأشراك الاقتصادية بعض أهمية كبيرة لمقطع العام وتمويلها من قبل الدولة، وفي النظام الرأسمالي هناك بعض المقطعات العامة مثل إنتاج الطاقة الكهربائية أو المستشفيات، أو

الحياة فهذه القطاعات تُمول من قبل الدولة وتؤدي خدمة للمجتمع، وهي بعض الدول الرأسمالية تحولت هذه القطاعات إلى الحصة، وأصبحت ضمن القطاع الخاص والتمويل الذاتي.

لنطاق عدم أهمية حصة، إذ أنه على الرغم من الحصة التي شديداً العديد من الدول، إلا أن تلك الشركات لا زالت مساهمتها يمثل جزءاً أساسياً من إجمالي الناتج القومي (GNP) وتوفير فرص العمل. وتظهر بشكل بارز في اقتصاد العديد من الدول... وحوكمة القطاع لها سرراتها المهمة، إذ وإدارة العامة للدولة تقوم بمراجعة دورية لشركات وإشراف عليها... أي لها دور حوكمي على الشركات لكي لا تنهار وتصل إلى الاقتصاد الإداري والمالي.

● أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة بصورة رئيسية ومن خلال نظام عدم، ومن خلال أهداف كل شركة تحدّد ذاتها إلى تحقيق رفح الكفاءة والأداء الأمثل للإسراع وذلك بوضع الأنظمة الكفينة بتقليل العثر، وتصدرت المصالح والمصروفات غير المبرورة، وبالإمكان إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة نظم الحوكمة بما يلي^(١):

- ★ تحقيق الشفافية والعدالة وفتح الحق في مساءلة إدارة المؤسسات للجهات المعنية.
- ★ تحقيق حماية اللارمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المجتمعة والهدف من ذلك هو تعصيل المصلحة العامة.

(١) علي محمود، ومحمّد بصير، دور الدولة في تطوير حوكمة مصر

- * تحقيق فرصه مريحة لأداء من حيز أعضاء الإدارة التنفيذية يكون لها مهده واحتصاصات وصلاحيات لتحقيق رفاهة فعالة ومستقرة.
- * زيادة الثقة في إدارة لأقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

● مبادئ الحوكمة:

المبادئ التي تشكل الحوكمة والتي اعتمدها معظم التعاون و تشبه (OECD) والتي وافقت عليها حكومات الدول لأعضاء في المنظمة المذكورة، وتكليفها بما يخدم أهداف مؤسسات الدولة المختلفة، وكالاتي:

١) صيانة أموال الدولة:

أموال الدولة هي حق الشعب (بيت المال في الإسلام) ونعد المحافظة عليه الهدف الأول لجميع الأطراف، ومن أهم لسل الكفيلة بحمين ذلك كمثل المنظمة القانونية والشرعية والإدارية بما سلام مع المعيار الحاصلة في السنة الاقتصادية المحببة شكل خاص.

٢) ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة:

مثل البيئة المحيطة بالمنظمة من مستثمرين أو متهرس أو موردين أو عملاء... إلخ فله أصحاب المصالح بالنسبة لكل منظمة، وتعد حوكمة مؤسسات الدولة من أهم الأساليب التي نحتزم هؤلاء لعرض الدخول في مختلف التعاملات مع تلك المؤسسات.

٣) الإفصاح والشفافية:

يعد هذا النهج من أهم مبادئ تحقيق أو تطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات الدولة، من خلال توفير جميع المعلومات بدقة ووضوح.

وعدم إحصاء أية معلومة ويظهرها للجمهور المتعامل معها في الوقت المناسب، وكذلك الإفصاح عن كافة لبيات الحائبة والمعلومات الأخرى، وعن تقارير الأداء والملكية وأسلوب استخدام الصلاحيات، وأن يتم الإفصاح عن المعلومات التالية:

- ★ مبادئ المؤسسة الرئيسية.
- ★ أهداف المؤسسة العامة والخاصة.
- ★ الرواتب والحوافز الممنوحة إلى المدراء العامين ومن هم مدرجه.
- ★ المحاضر التي من المتوقع أن تحيط بعمل المؤسسة.
- ★ البيانات المالية الموبة بدقة.
- ★ المسائل المادية المتصلة بالعاملين.
- ★ هياكل وسياسات الحوكمة المعتمدة.

١ مهام وصلاحيات الإدارة ضمن مفهوم الحوكمة:

يحدد نظام الحوكمة مسؤوليات الإدارة وسبل المشاعة لعدائه للإدارات المتعددة، من خلال توفر المعلومات عن كافة المستويات الإدارية وبدل نعمة الشهية اللازمة، وما يتناسب مع المسؤوليات المتلقاة على عاتقها، ويقرر الشايط والتقارير الحائبة والمحاسبة.

● مفهوم الحوكمة في المسيحية واليهودية والإسلام والأديان الوضعية:

قبل الخوض في مفهوم وتطبيق الحوكمة في الإسلام الذي تناولها كثير من الاهتمام، لا بد من سؤل مفهوم ونظيرتها في الديانات المسيحية واليهودية والأديان الوضعية لأن الحوكمة في الأديان اندمجت

صمماً مع الإدارة. وعندما أتناول الحوكمة فيها فهي تعني بالتأكيد الإدارة الرشيدة والحكم السديد وكالاتي.

١ في المسيحية^(١)

الكنيسة في المسيحية هي المؤسسة الرئاسية التي تتعامل مع المجتمع المسيحي، حيث أولى القديس بطرس (الرسول إلى روما) كنيسته لعلاقة التي نرى بين المجتمع المسيحي والكنيسة كواجهة تنظيمية مع المجتمع، حيث أن عهد النبي عيسى (ص) (٣ صوم) لم يسل وضع رابطة بين المجتمع المسيحي ورجال الدين المسيحيين، بل أوجع نشر الرسل إلى كافة أنحاء العالم بهدف النشر بالتدريج المسيحي، ومن بين تلك الرسل القديس بطرس الرسول إلى روما أيك حيث نشر بأحده الموعودة لنشر كما دعا إلى إنشاء الكنائس التي تكون بمثابة لواجهة الدينية مع المجتمع المسيحي في روما، ومن خلالها النشر بحجة شفاعة وهداية في الدين والأخوة، وكانت الكنيسة هي حلقة الوصل بين المجتمع والدين وأفكار عيسى (ص) والتعامل معها شفاعة وصدق، وهناك أصوات كثيرة في المسيحية سادى بحوكمة المجتمع ومنها: - موضوع كرمي الاعتراف، من الأفراد الذين يعرفون أنفسهم الحاصلين بتوجيه المعروف بأعماله المشبهة إلى الطريق الصحيح، ومثل على ذلك، في حالة قيام شخص بالإحلال بالإصلاح الإداري، فمثلاً الموظف الذي ارتشى مالا في غير وجه حق، أو سرق أموال الدولة، فإنه يقصد النفس في جلسة سرية ويعترف أنه بأعماله المشبهة، وبالتالي يصحح بالتوقف وعدم العودة إلى منه مستقبلاً.

(١) حبيب الدوري، د. مصدر سابق ص ٣٦.

٢ في اليهودية^(١)،

كما هو معلوم لا يوجد مجتمعاً مثل اليهودية في الانعلاق والسرية، والعمل الجماعي مثل المجتمع اليهودي، حيث يعيشون منذ العصور القديمة في أحياء كيناز (GATES) مغلقة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وديناً ودنياً، وفي هذا المجتمع المعلق تكون الحوكمة هي الغائبة إذ يناقشون فيما بينهم في كل المسائل التي تمس حياتهم سلباً أو إيجاباً.

٣ الأديان الوضعية^(٢)،

انتشرت في أنحاء العالم قديماً أديان وضعية عديدة، وهي اجتماعية بالدرجة الأولى وقد أُنسأ أكثرها، ولكن تشهد الآن مظنة الهد وحبوب شرق آسيا وجود مثل هذه الأديان الوضعية مثل البوذية والهندوسية والكيومفوشية المنتشرة في تلك المناطق وتلك الأديان هي أديان اجتماعية تدعو إلى الإصلاح الاجتماعي من خلال التعديلات من مبادئها في هذا المجال.

ولحوكمة في تلك الأديان، تكاد تكون من باب الإصلاح الاجتماعي والشمولية في التعامل القومي فيما بين تلك المجتمعات الدينية، وقد أصبح الالهة لأن إلى كثير من تلك الأديان، وذلك لوجود مفاهيم فكرية عديدة ظهرت في تلك المناطق وخاصة حبوب شرق آسيا مما وصفت تلك الأديان في روية صفه ومعتقد، فلا يتعدى وجودها وتطبيقها سوى الحضور في مناسبات دينية وتراثية، وعادات وتقاليد تلك المجتمعات في معادهم المنتشرة في تلك المناطق،

(١) محمد الأعرجي، د صدى لاد، جامعة دمشق، بغداد ١٩٩٨م

(٢) جيل النوري، د مصدر سابق ص ٢٦.

ونوصيه بحل أي إشكال في حالة السوق المرتبطة بحياة مواطنين، ويقوم أولياء الأمر المذكورين أيضاً بحلحلة المشككة والإيعاز إلى الشرطة والانتخاب لسيد فرمان أولياء الأمر، وهذا لا بدك من مرد الواقعة العملية لهذه الحساسية بمهد الحليفة الماروق عمر بن الحطاب (رحمه الله) .. (الواقعة ألا وهي ... ارتفاع أسعار الربوب لتي أدى إلى عروف الناس عن شرائها، فجمع الحليفة عمر (رحمه الله) أصحاب انراي والمشورة الاقتصادية واقترحوا عليه تحديد أسعار الربوب إلى أسعار مدنية لكي يمكن الناس من شرائها ... فما كان من الحليفة عمر (رحمه الله) إلا أن رفض تلك الأمر حاد، لأن الإسلام لا يأخذ في تحديد سعر السوق إلا في حالات وسع ضرورية جداً وفي عروف استثنائية، بل إن السوق الإسلامي في أساسه اقتصاد حر ومفتح ومتفاعل مع الواقع الاقتصادي، وكان رأسه السديد بأن ترفع الضريبة عن الربوب وبذلك أنهى المشككة القائمة بالسوق ادك) إذ هـ هي الحكمة أو الحاكمة أو المحكم من قبل الحليفة لمعالجة الأمر، بعد ورود أفكار المحسب حول أسعار الربوب، وتدي فصل بذلك دون الإساءة إلى الانتخاب وعمهم، ومن هـ يرى أن للإسلام دورٌ كبيرٌ في حوكمة انطواهر الاقتصادية والاجتماعية وبحكمة قانونية مدنية مستمدة من روح الاقتصاد والتعاون الإسلامي، وباسمعمل انططق العملي للمحسب في السوق، وهذا يستدرك الأمر لترويج إلى كتاب القرآن الكريم وما أورده لنا من آيات محكمة تسول الحوكمة وإصلاح إداري مداب الأهمية.

■ فورد قوله تعالى:

★ ﴿وَأَقِيمُوا أَهْلَكُمْ بِالتَّقْطِ وَلَا تُخْبِرُوا أَلِيمَر﴾ (سورة الرحمن،

الآية ٩)

وبامتياز، ولكن التصديق من رآل في ردوية معقنة، فأين نجد نصيبها الفعلية...؟

توجد تطبيقات الحوكمة في الدول الأوروبية، التي أخذت الكثير من الفكر الإسلامي الاقتصادي والاجتماعي، وطبقته على أرض الواقع، وحرراً بنا أن يذكر مقولة الشيخ محمد عبده:

«لقد فنشت عن الإسلام فوجدناه في العرب، وفنشت عن المسلمين فوجدناهم في بلادنا»^(١).

وعبئة فالدول الأوروبية ومن خلال مستشرقينها الذين درسوا الإسلام، ولذين استمدوا كثيراً من لعلماء الورد فيه، كما يمكنوا من وضع نظريات وإديولوجيات تم تضمها في جنبهم الاقتصادية والدينية والسياسية والاجتماعية.

أما في الدول الإسلامية، ما زالت تعيش عصر الفناوى العديدة والمصارمة فيما سها حدث، والتي نجد فيه معنة دون المجتمع لذي يريد أن يرى نور لإسلام في حده متعددة لأشكال.

المحور الثاني

التطور التاريخي للحوكمة

السريخ كما هو معهود، هو لسجل لأحداث حدث في الماضي والحاضر، وهي مسجدة في المستقبل، وهذا السجل قد يكون مكتوباً أو مروباً حسب الفترات الزمنية... فهو سجل لأحداث التي حدثت في الماضي وما زالت تتفاعل مع الحاضر، وتستفيد من المواقع السلبية أو

(١) الشيخ محمد عبده.

الإيجابية، وهذا السجل مهم جداً لوضع إستراتيجية مستقلة لذلك القطاع، أو النشاط في حياة الإنسان قانونياً كن أو اقتصادياً أو سياسياً. .
وأحاول من خلال بعض المراحل التاريخية للتشريعية، أن أحد إشادات أو تطبيقات الحوكمة فيها. لأنها مهمة لمعرفة أصول الحوكمة، ولكني وجدت خلال ننت المراحل بأنها كانت قانونية تصميمية عقوبة، إلا في العصر الحديث حيث وصفت قروبين تنظيم عملية الحوكمة على الشركات الإيجابية، بسبب الخوف من انهيار ننت الشركات ما لم ندرم بوضعية قانونية نظم لعلاقتها بها وبين جمهورها الداخلي أو الخارجي.

وعندما نتحدث عن تاريخ الحوكمة، فمجب أن تأخذ بالحسبان أمور مهمين في طرح تاريخ وتطور الحوكمة، أولهما: الحوكمة العقوبة، وثانيهما: الحوكمة الوضعية الحديثة، لأن كلا منهما ذات طروحات تختلف بعضها عن بعض وقد وضعت هذه التصورات ضمن المعارف التالية:

- ١ • تاريخ الحوكمة العقوبة ويقسم إلى:
 - (١) الحوكمة الإلهية. (٢) والحوكمة العرقية.
- ٢ • الحوكمة المتشعبة في التاريخ القديم.
- ٣ • الحوكمة في تعلم الإنسان صناعته الماد و نورعه.
- ٤ • مرحله إنشاء المدن وشوء الإقتصادات ودويلات المدن.
- ٥ • مرحلة إنشاء الدول والإمبراطوريات.
- ٦ • مرحله شوء الأديان الوضعية والسموية.
- ٧ • مرحلة شوء الثورة الصناعية.
- ٨ • الحوكمة في أفكار المنظرين القدماء.
- ٩ • الحوكمة في التاريخ الحديث.

كما ذكرنا بأن الحوكمة كمصطلح جاء نعتية والمجتمع وحفظ الذات، قديمة جداً قدم التاريخ، فعندما نلاحظ الإنسان متفكراً بما حوله من الأمور المتعددة، وبما أن تاريخ الإنسان يأخذ صياح متعددة والتي مسحت من خلالها، وأحدث.. الحوكمة تأتي شكل كذا، وقد سجلت هذه المراحل التاريخية من خلال سكراتي لتاريخ الإنسان من النواحي المتعددة، قديماً أو اقتصادياً كذا أو اجتماعياً، وتناول العلامة العراقي أحمد سوسة^(١) في كتابه عن تاريخ وادي الرافدين، الكثير حول فكر العائنة القديم وخاصة وادي الرافدين، من التسيق والسقيم لحديث المجتمعات العرقية القديمة، وخاصة العوايين والسقيمان العموية، وأدرج هذه الأفكار المستوحاة من فكر العلامة أحمد سوسة وآخرين، في عموية حوكمة الإنسان نفسه والعائنة، ضمن منهجية إلهية أو غريزية وكالآتي:

١ تاريخ الحوكمة العموية:

الحوكمة العموية هي: الأداء الأساسي الأمثل للأفراد والمجتمعات في كل تعاملهم، مع أنفسهم أولاً ومع المحيط الخارجي الذي يعيش فيه ويتفاعل معه إيجاباً، والحوكمة العموية تنأت من المصدرين الآتيين:

١ الحوكمة الإلهية ٢ الحوكمة الغريزية.

وهما قد بدأ منذ خلق الإنسان أو حتى قبله، إن وأحد نوع من الكائنات الحية الأولية كالأشجار أو النباتات لتسببه والمحيطات الحياتية الأولى، ومن ثم بشوء الإنسان بخلق الله له، وأدناه أسلط الضوء على الحوكمة الإلهية والحوكمة الغريزية وكالآتي:

(١) أحمد سوسة، د. كتاب الفكر عن تاريخ، الذي تم نشره في بغداد عام ١٩٨٩م. وهو من تأليف جعفر، ولد في العراق عام ١٩٠٠م وتوفي عام ١٩٨٩م.

(١) الحوكمة الإلهية:

وهي الحوكمة العنوية الأولى في حياة الإنسان في تلك المرحلة، حيث المحرك الأساسي للحوكمة هو الله الخالق العلي العظيم، ويُقدر الأشياء بمقادير معينة، لا يمكن تجاوزها، وهكذا فالحوكمة العنوية كانت قاعدة في حياته دون أن يدري، أو بحركتها أو يصنع لها قوانينها الخاصة، إذ ورعها اعتماداً على الخشوع في كل شيء، من الهواء والماء والسمك العذاسه إلا أنها كانت حوكمة بالعبودية، فلا فساد اجتماعي، ولا تجاوز على الغير، ولا تحريف لنفسه، أو سوء استعمال السمك الأساسي المتعدد في التأثير على الصحة، وتغيير معانيها أو شكلها وعملها، فكانت الطبيعة تعمل بمقادير ثابتة لترويض الإنسان وتعالج التي كانت بعض صحن كهوف أو بيتات مخفية بالسمك الملازمة، بالاصافه إلى أن الحياة الاجتماعية كانت تشكل نوعاً من التسليم والخلق، وقد تركت الإنسان المدهم في سلسلة من الرسومات في الكهوف، وفي مختلف مناطق العالم تشير إلى نظام الحياة، من الصيد وتربية الحيوانات وتدجينها وكأنها يركز على دراسات هادفة للأجيال القادمة، وهكذا فالحوكمة الغريزية الإلهية هي التي كانت تعمل في حياة الإنسان الأول، فارتجياً كل له رزقه على مقدار الجهد المبذول منه بهدف إشباع الرغبات دون التأثير على الآخرين، ومن جانب آخر فإن الأفراد في الكهوف، كانوا يورعون لعمل فيما بينهم شكل دقيق وعموي، وكل يعرف ماذا يعمل وكيف يعمل ولا لهنكت نشرية بعكس ذلك.

أما من جهة أخرى، فلا يمكن لأي مفكر كان، أو حادس إلا أن يسته بأن الإنسان محبوق من قبل إرادة قوية، أنفت كل ما يحتاجه المحبوق من وطنه فيولوجية أو سايبكولوجية، وهذا المحبوق من ران قيد

السيطرة الإلهية العظمى . وهذا هو أن يذكر بعض الآيات القرآنية التي
تفسر إلى ثمره الله ووحدانية^(١) وكذلك الآيات التي أشارت إلى بدء خلق
الإنسان^(٢) والآيات التي أشارت إلى إلهامه في حديثه^(٣) وطرحنا هذا على
صرف ، لا سائل فيه موضوع الدين ، وهكذا هي الآيات التي دلت على
عظمة خلق الله للإنسان منذ بدء تكوينه^(٤) .

نخلص مما سبق، إلى أن المؤمنين بحق صدقته الإنسان^(٢٥) هي مجرد طرح وهمي، إذ طالما سببنا بأن خلق الإنسان من مصدر إلهي، وبكل المواصفات المتألفة التي وهبها الله له، حيث وصفه المولى بحماية الخلق كما في الآية ﴿وَعَدَ الْآسَافُ أَنْ لَا نَرْفَعَهُ قُرْآنًا﴾ وبدن يكون الرعاية الإلهية لمسيرة خلق الإنسان ونظوره من النطفة إلى الولادة، فمراحل عمره ما هي إلا مسيره حوكمة إلهي، نتجلى في منحه كل معلومات الحياة المسيولوجية، من أجهزة جسم الإنسان من مع وفن

(١) ﴿قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ ۝ اللَّهُ صَمَدٌ ۝ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ ۝ لَهُ كُفُوًا هُوَ ۝ سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ ۝﴾ (سورة الاحقاص، الآية ١-٤).

(٢) ﴿وَلَا تَكُن مِّنَ السَّاعِثِينَ﴾ - مَن فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَّا نَوَّعْنَا فِيهَا مِنِّي ذُنُوبًا لَّئِن لَّمْ يَكُن لَّيَّاسًا كَاذِبًا. ﴿سُورَةُ الْبَقَرَةِ: ١٧٠﴾

(T) ﴿مَنْ شَاءَ فَلْيُصَلِّ يَلْبِسْ خُمُورًا يَلْبَسْ خُمُورًا يَلْبَسْ خُمُورًا﴾ (١١) سورة المومنون، الآية {١١}

(٢) ﴿مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا﴾ (سورة الفرقان، الآية ٥٠).

(2) يختص مصنف في : موضوع بخلق صفة (أ) ، هي مجرد صرح ذهني لأ-
صفة (أ) ، بـ : بخلق أو بـ : من صفة وجودها لأن أي الإسأل
يصحاح صفة بـ ، عند صفة صفة لا : بـ : صفة صفة صفة صفة
أصناف مختلف لا في الإسأل صفة بـ : في الإسأل صفة صفة
الاسأل (الاسأل).

وكند وكنية، كل يعمل باستخدامه وبدقة مشاهية بين تلك الأعصاب، وعنده
فذلك شواهد على حكمة الإله في تفسير ذلك دون تدخل الإنسان فيه،
فعمل أنهرموبات في الجسم، شبيه بشتر المعلومات من تفسيرات
الشركة قيادة وعمالاً وغيرهم.

٢) حوكمة الغريزة الإنسانية الاجتماعية:

يولد الإنسان وفيه مورثات (كروموسومات) تنظم حياته جسدياً أو
شراً، سلباً أو إيجاباً، وعلى الأرجح، فإن الغريزة الإنسانية ومن ثم
الاجتماعية، هي من صمم هذه المورثات الأساسية، وتتناول هذه
المورثات:

★ إشباع الذات من السلع العذائية، كتحريم نكاح التي يكون محرمة
لكل أنشطته.

★ حفظ الذات الذي هو كما ذكرت أعفاً، هو أول قانون طبيعي للإنسان
وكذلك حفظ تكاثر الأجيال.

★ الاختيار الأصح من أجل البقاء للأصلح، وهذه المبدأ الثلاثة هي
الحوكمة الغريزية للإنسان والمجتمع، لأجل تنظيم حياتي بدرجة
عالية من الحكمة، ودون وجود قانون وصفي لذلك التنظيم
الغريزي.

٣) المرحلة المشاعية^(١):

وهذه هي المرحلة الأولى من حياة الإنسان منذ توأجه على
الأرض، والمشاعية هي المرحلة التي كان الإنسان معتمداً كلياً على

(١) يعود المصطلح ودون يومر كين، د. بي المصاحبة (مفهوم لا حيدعي، ترجمه
نسب بصرن - دار القراي للشر، بيروت ١٩٧٩م.

الطبيعة لرفعه بكل مفومات الحياة، وهي بمثابة الطقة الفيريولوجية كأساس في إشباع رغباته وحاجته، إذ أن الإنسان عندما يتناول المواد الغذائية، تكون العناية الأساسية منها، هي ترويض جسمه بالطاقة اللازمة لسبب نشاطه المتعدد في الحياة كالحركة والتفكير. بدأ وبما أن الإنسان كان معتمداً أساساً على حبه لتجصيل الغذاء والمحصرات والمواكه، أو صيد الحيوانات ولا يسمع بدخولها وحدودها وشعرها، فهل كان هناك نوع من الحوكمة العقوبة التي كانت تسيطر عليه اليومية ضمن تلك المرحله، أي المشدعية بالتأكيد كان هناك نوع من الحوكمة المتاعلة في حياته، ولا لانهار وأكل لأهوى لأصعب كي يحافظ على ذاته، أو يقضي على الآخرين من باب البقاء للأصلح، دأ ماهي الحوكمة في تلك الفترة..؟ هل شارك الإنسان نفسه وعائلته في تعاضل حوكمة الإنتاج والتنظيم الذاتي.

٢ مرحلة تعلم الإنسان صناعة النار والزراعة:

وهي مرحلة مهمة في حياة الإنسان القديم، عندما تعلم كيف يصنع النار ويعمل في الزراعة، وهذه العملية أدت بالإنسان إلى التحول في جعل تقسيم العمل، أي تخصص كل فرد في عمله الذي ينميه إن كان في الزراعة أو صناعة ما، وهذا ما أدى إلى مرحلة الإنتاج والتفاعل مع العوامل الداخلة في الإنتاج، كالأرض والعمل ورأس المال والإدارة ذات العطاء البشري البسيط، وهذا ما شكلت عمليته تنظيمه ونسبته في سبيل الإنتاج بشكل جيد ومنظم، وهذه النوعية الخاصة في تنظيمه والتسويق هي ما نسميها حالياً بالحوكمة، ولكن كانت حوكمة عقوبة من قبل العائلة ككل الأب والأم والأولاد، أي كل أفراد الأسرة جميعاً، وكانت تلك العملية تتم بالتشاور بينهم لتحديد عملية إنتاجية شكل معين، تبدأ من الإنتاج وانتهاء بإعادة السلعة وإشباع الحاجات والرغبات.

1 مرحلة إنشاء المدن ونشوء الإقطاعيات ودويلات المدن:

بعد التوسع في المجتمعات الزراعية، كان لا بد من توحيد الإنسان في حقله الزراعي وحيوانه لداحيه، للحفاظ على السني وبعديته الحيوانات، لذا عمد إلى بناء بيوت لدائية المستوحاة فكرياً من تصميم الكهوف المحروطة الشكل، ومن تقدم العبد ورياده لأفراد و لتراوح، أدى إلى بناء بيوت جديدة وثريد من نفس المصطفة، وهذا أبصاً كان الطريق إلى إنشاء القرى الزراعية، ومن ثم المدينة بأعدادها الأكثر، وتجمعت تلك المدن تحت قيادة الشخص الأفوى، وعادة يكون هو الإقطاعي الأكبر الذي اسحوود على الأراضي الزراعية، واستخدام فلاحها كترق أو كالعبد في الزراعة أو حوود أبناء الحروب، وذلك الإقطاعي كان له نوحها تنظيمية وإدارية مهمة، جعله بنوا قيادة المدينة، وسير قديماً لتلك المجتمعات، ويكون دويلة المدن ويقود هذه الدويلة حسب أرنه، ولا يدمج مع لمواعيد العرقيه والعادات والتقاليد لهذه المجتمعات الزراعية، والحوكمة هنا في مثالي تلك الدويلة تحت معتقد ذلك المقدم، ويرى في النظام الإداري والمهي سبلاً إلى تحقيق حوكمة يكون أساسها الإساح الوعر والسحري والمبدلة بالسلع الأخرى، مع دويلات محاورة، وبالمقابل فإن الحوكمة كانت أحادية الجانب، أي أن المشاركون في العملية الإلتحقة الزراعية من الملاحين الأحرار، أو الترق والمعد، كانوا يشاركون في العمل دون مشاركة في إدارة الإساح فياً وتنظيماً، وكان على رئيس تلك الدويلة أن يعطيهم الأمان وإساع حاجاتهم ورعاتهم حسب المستوى الذي كان عليه في ذلك الزمن.

2 مرحلة إنشاء الدول والإمبراطوريات:

وفي هذه المرحلة، اندمجت الدويلات لتؤسس دول كبرى حسب مفهوم ذلك الزمن، أو على شكل مصارورة تسحوود على العديد من

الدول هي المنطقة، وكانت إمبراطورية الأكديّة التي تأسست بقيادة الملك سرجون الأكدي، أول إمبراطورية معروفة في التاريخ، وكانت تمتد من العراق إلى البحر الأبيض المتوسط، وفي تلك المرحلة التاريخية ظهرت الشرائع المدونة والتطبيقية في العالم القديم، لتسيير العملية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فكانت شريعة حمورابي المتكاملة قانوناً، بحيث يظنق عليها بعض فقهاء القانون الدستور المكامل، بموردها ٢٨٨ التي انصبت على شواحي الاجتماع الاقتصادية والسياسية، وبلت المواد تكامل مع الانتاج والأحور والأمن، وأحور العمل، والمدونة والحارة، وحتى الزواج والطلاق، وعبارة العائلة للزوجة المضعة والأولاد بعد الطلاق، بذلك وحسب نمت الشرائع في العهد القديم، أصبحت الحوكمة جزءاً من مواد القوانين، التي كانت تُشرع دون إعطاء الأفراد حق الدخول في حوار تحكمه، كون تلك الشرائع مبرنة من الله إلى الملك الحاكم بأمره، إذاً فالحوكمة هنا كانت تطبيقية إلهية ملكية.

٦ مرحلة نشوء الأديان الوضعية والسمائية:

كما هو معروف فإن الدين طريق الحياء الروحية للإنسان مد تقدم، فهناك أديان وضعية من الإنسان نفسه، على شكل إصلاحات اجتماعية مستمدة من فكر المصلح الاجتماعي المؤثر، وفي هذه المرحلة الدينية، وفي بعض المجتمعات جنوب وشرق آسيا، كان التحكم الاجتماعي حكراً على فكر رجل الدين الأكبر، ومدى صلته مع المجتمع، ولكن الملاحظ هنا بأن المبدأ هو المنفعة الوحيد من عمل الآخرين مهما كانت درجاتهم التأثيرية في المجتمع، فرجل الدين في العهد يحسبون المال لأجل بناء الهياكل ولقدانهم الشخصية، وأحياناً يتكبرون بالغنى الاجتماعي.

إذاً وبهذا السرد، يرى لحوكمة هذا أيضاً أحادية الجانب، من طرف واحد تدير فقط دول لخدمة من الناس، وفي الطرف الآخر من الدين، برزت أدیان صناعية صممت جميعها الأسبء و ترسل على شكل رسائل إلهية لا يمكن تحويرها، ونبتت الرسائل هادفة لمصلحة الإنسان المومين، ولإصغاء بصمات حنينة قديمة، بماشئ بها لمجتمع نحو العدالة والحق والحربة والرفاهية، ومن هذه الأديان اليهودية والمسيحية والإسلام. و لحوكمة مدره في تلك لأديان، والتأريق نصوصها يرى بأن التمرد هو صاحب الحق في الدين، ونسبها بلوحة الحق و لإبداء، دول المصنوع في القساد مهم كان نوعه و لتعدد بالحقه المحدثه.

و لحوكمة هذا في هذه لأديان حداثه من المومنين وكسهم المبرله، كنوراء والإحسان والتميز، والحوكمة أكثر بروزاً في القرآن، والدلالات نشر إلى أن الإسلام كان يمثل الحوكمة لتعويده الدستورية المستمدة من القرآن والسنة النبوية الشريفة.

٧ الحوكمة ما بعد الثورة الصناعية:

كما نوهت دول الحوكمة العموية والدينية، كت الطاعين على الشركات الإباحية، ولكن الفترة التي سقت الثورة الصناعية ظهرت مدارس اقتصادية^(١) متحدة كلها كانت تنادي بالإصلاح الاقتصادي والإداري حسب فلسفة تلك المدارس وأهدافها هي.

- ١ • مدرسة النجارين (١٥٠٠م) ومن مبريدها الاقتصادي مان... وكوبير وكاتب المدرسة تادي بحمل لإساح بصدر، ويحبب معاده لمعادن النخبة لدعم لحربة ومن ثم قوة الدولة.

(١) مدحت قوسي د (مطور بحركه لامصادي ٢٠٠٨م) در نشر وائل بنسبر الأردن

٢ • مدرسة الطبيعيين (١٧٥٠م) ومن مريديها الاقتصادي كيناي،
وندرت المدرسة دورانورد في الاقتصاد ومنها فكرة الاقتصاد
السياسي.

٣ • مدرسة الكلاسيكيين (١٧٧٥ء) ومن مريديها آدم سميث
وريكاردو.

٤ • المدرسة الصناعية، وكانت نادي مجمع الثروة للدولة لثريد في
فريب ونعظمها حسما جاء في كتاب ثروة الأمم . . . لأدم سميث.

٥ • مدرسة الاشتراكية المثالية (١٨٠٠ء) ومن مريديها روبرت أوفن،
وهي مدرسة تنادي بخيالية الاشتراكية.

٦ • مدرسة الاشتراكية الماركسية ومن مريديها ماركس وانجلز،
وكاتبها الرأسمال The capital الذي تنس بأن فانص القيمة
surplus يجب ان تكون محور السعادة لنظمة العامة.

ثم موالث المدارس وأصحاب المدرسة الكبيرة . . . والمدرسة
الكلاسيكية الحديثة المن بحث أن على الأمور الاقتصادية والتدوية،
وانها تصع أولويات العظيم لاقتصادي في المرحلة الأولى، وبذلك فإن
الحوكمة في محو الإصلاح الإداري تأتي في التدرج الأولى من
اهتمامات تلك المدارس دون الإشارة إليها.

وها أوضح نقطة مهمة لأي تدوّل لأحد الفارث لهذه الدراسة،
بأن كباحث قد أوليت لاقتصاد ومدارسه العناية الأولى دون لقوون .
وردي ها . . أن الاقتصاد كعلم من العلوم الاجتماعية، ودراسة العلوم
الاجتماعية هي نفسها العلوم القانونية، لذا ولإشارة الاقتصادية ه تعي
القانون.

٨ الحوكمة في أفكار المنظرين القدماء:

كما أسست في الحوكمة كمصطلح شيء جديد في عالم اليوم، ولم يتناول القدماء هذا المصطلح في وادي الرافدين، أو الحضارات الأخرى كالمصرية أو الفرعونية أو الرومانية أو اليونانية أو الإغريقية أو الفارسية، ولكن المفهوم والتطبيق كان وارداً في كل تلك الحضارات، وأسلاف المنظرين قد تناولوا صلب العمل الإداري بالأهمية الخاصة لتحديد عتبه من التشريع أو الدستور، والمحاورة الآتية تسلط الضوء على تلك الأفكار.

أ) الشرائع العراقية القديمة^(١):

أشارت كل شرائع العراق القديمة في بلاد ما بين النهرين، والتي كان أحدها شريعة حمورابي التي تولت الاهتمام الأول على حياة المجتمع، وركزت بالاهتمام والعمل والتعاون ومود هذه الشريعة للملك ٢٨٨ مادة قانونية، مشيرة بوضوح إلى أهمية الشريعة في حياة الفرد والمجتمع، ولو تعمقت في البحث أكثر في تلك الشرائع، ستلاحظ بأنها تهدف إلى الحوكمة وهذه الشريعة هي من عمل أفكار المنظرين لعديد من في وادي الرافدين، والاستعانة بالشرائع الأخرى التي سبقها وخاصة قانون أور - نيمو... وغيرها.

ب) الشرائع المصرية القديمة:

لم توجد شريعة مكونة في وادي النيل القديم، ولكن كان لمراعاة هم بمثابة القانون مستلهمين الأفكار من الآلهة والكهنة... وبالأخص أن عدم وجود تلك النصوص، قد تركت فجوات عميقة في التطبيق... والأزمات الحادة في الحياة الاقتصادية في مصر القديمة.

(١) أحمد مرسية، د. مصدر سابق.

١ الحوكمة في التاريخ الحديث:

في تاريخ الحديث، ومنذ بدء الاهتمام بالإدارة وتنظيمها في مختلف الأصعدة والأنشطة، بدأت الاهتمامات بالحوكمة، وبالإمكان تحديد بعض التواريخ الخلفية لبداية الحوكمة وهي

١ في القرن التاسع عشر ساهمت بعض القوانين الحكومية في تعزيز حقوق مجالس الإدارة للشركات، وذلك من خلال إعطائها الحق في تحكم دون موافقة جماعية من المساهمين، في منابر الحصول على مربا قانونية مثل حقوق السقيم، وذلك بحمل حوكمة إدارة الشركات، أكثر مثلية وكفاءة... وما أن الشركات الأمريكية آنذاك في الولايات المتحدة، قد أدرجت تحت إدارة شركات التأمين، وما أن الولايات المتحدة الأمريكية تحول شكل منابر أموالها على شكل أوراق ملكية قابله للتداول، في بابات تلك الشركات والمؤسسات المصرفية أو الخدمية المتخلفة، وما بعض حقوق المساهمين وأصحاب إلانات حاد الفردية، التي كانت بشعر بالحواف من صياح حقوقها المتمثلة بالذهب دون الورق، وعنده كانت هناك دعوات مرابدة منها ومن المساهمين وأصحاب السندات والأسهم، على دفع لإدارة في تلك الشركات بدعوات مكررة لإجراء إصلاحات على شكل حوكمة الشركات والإدارة.

٢ وفي القرن العشرين وفي لفترة التي أعقبت بدء وول ستريت (wall street) عام ١٩٢٩م في عمل في حمل الإدارة المالية، بدأ فيها التداول أمثال أدولف أوغسطس (Berle) وأدوين دود... وحجم عاردي، في وضع وسائل جديدة لدور الشركات في المجتمع الحديث، كما ندى بها... (Berle) أو إجراء دراسات في الملكية الخاصة في حياة الشركات الحديثة، كما ندى بها مكملان عام ١٩٣٢م، ومن خلال الدعوى من Berle ومكملان، لا يزال تأثيرهما عميق في مفهوم حوكمة شركات إلى

وقتنا الحاضر، وإليهما يعود الفصل في انتشار ظاهرة الحوكمة منذ ذلك التاريخ. وقد برزت بعض التطورات الهامة في مجال حوكمة الشركات وكالاتي:

★ في دراسة خاصة لمدرسة شيكاغو الاقتصادية عام ١٩٣٧م، ردى رونالد كوس وغيره في وضع مفاهيم تأسيس شركات وحدتها على شكل فرعية هي: تأسيس الشركات وعمدها وحدتها. بمردحا نوصع فكرة تشييد ونعرض لعمل الشركات، وكنت بدنة حوكمة الشركات.

★ وفي أواخر عام ١٩٧٠م، كنت الحوكمة موصع نقاش كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حول الجهود الكبيرة في استخدام الحوكمة في الإصلاح الإداري، ورعة المساهمين في معرفة حقوقهم في شركات التي يساهمون بها من أموالهم، وعلى هذا الأساس في العقود الثلاثة الماضية، رادت اهتمامات مدراء الشركات وتوسعت واحدهم شكل كبير، وخارج نطاق الغوايب السطحية التقليدية، ولهدف منها، الإشراف وإشراك المساهمين في العملية الإنتاجية وإدارة الشركات.

★ وفي النصف الأول من عام ١٩٩٠م، تناولت الأكثر عمقا مسألة واحداث مجالس الإدارة لأعمالها وواحائها في الولايات المتحدة الأمريكية، وخاصة بعد طرد الرئيس التنفيذي لشركة (إي-بي-ام) (I-B-M) وشركة كودك بواسطة مجالس إدارتها التي أصبحت تعمل في مراقبة أعمالها.

★ وفي عام ١٩٩٧م كن للأزمة المالية الآسيوية تأثيرا على اقتصادات مالاند وكورن الجنوبية وماليزيا وندونيسيا، سيحة تحروح الرأسمال الأحبي من أعمال شركاتها، وخاصة بعد انهيار أصول الملكية،

والسبب الرئيسي لهذه الأزمة تكبيره في حروب تسوق اسيا إند
الأزمة المالية، هو عدم وجود نظام الحوكمة فيها وخاصة في
مؤسساتها الاقتصادية.

★ وفي وقت مبكر من عام ٢٠٠٠م، أدت الانهيارات في الشركات
وعملات الإفلاس لهذه والمخالفات الحثيثة لشركة أمرون
وورلد كوم، وكذلك شركات الاتصالات ايلم، وأمريكا أون
لايس، وشركة آربر أندرس، وعنون كروسبيج، ونابكو، إلى
زيادة مطالب حقوق المساهمين فيها ولتطالته إدارة الشركات
بحوكمتها، وهذا ما أدى إلى مشروع قانون سارنيس أوكسلي
وسميه عام ٢٠٠٢م في الولايات المتحدة الأمريكية.

هذه المحاور التي ذكرناها تعتبر السرد التاريخي للحوكمة، التي
حاولنا أن نجعلها من مصادر مختلفة... وكذلك تعتبر تطورات الحوكمة
في تلك المراحل التاريخية... ويمكننا القول بأنها قد تعسا كثيراً في جمع
تلك الشئيات من تاريخ وتطور الحوكمة عبر التاريخ.

الفصل الثاني

مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري

قبل السرد والحوصل في هذا الفصل، لا بد من التطرق والتعريف بالإدارة ومفهومها وناريخها. فالإدارة هي إحدى أهم قواعد عناصر الإنتاج والتي هي ① رأس المال. ② العمل. ③ الأرض. ④ الإدارة.

إذاً لكي تقوم شركة بعملها على أكمل وجه في الإنتاج، لا بد أن تدخل الإدارة ضمن العملية الإنتاجية، التي تشكل التوكيدة الأساسية للشركة. ولذا كان على الإدارة أن تعمل بجد ومثابة في تسيير العمل الإنتاجي لموصول إلى السبعة المرحوء، التي يطمح الشركة في تحقيقها. ودلت من خلال تفعيل دور الإدارة، وتنشيطها بين فترة وأخرى وإدخال إصلاحات جديدة بسلام والعملية الإنتاجية وهذه العمليات كلها تقع ضمن الإصلاح الإداري وفي المحورين الأنس، وعنده سيتم تبسيط الصوء على الإدارة والإصلاح الإداري مفهوم وناريخاً.

المبحث الأول

مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري

الإدارة والإصلاح الإداري لا يمكن الفصل بينهما، لأنهما متكاملان

في مسيرة العملية الإنتاجية وذلك لخدمة العملية السياسية والقانونية والعسكرية والاجتماعية.

الإدارة

الإدارة هي قانون العمل في مؤسسته ما، ونسبته هذا القانون من قانون الإدارة العامة نسبه والذي يعطي لكل مفصل في الدولة الحق في تحرير قانونه الخاص به. ومن هذه القوابس قانون العمل وإدارة وإنتاج. إلخ. ولا يمكن لأية مؤسسة أن تعمل بدون قوانين إدارية، التي تصع مسيرها لتحقيق لعمل المحدد، وذلك من هذه الشركات تواحه حملة من معروفات لعمل التي لا بد من اصلاحها، ونقوم الشركات بحملة حملة من المعروفات التي تعنى سير العمليات الإنتاجية، وذلك بإصدار قانون قانونية مدونة في نسبه العملية الإدارية نحو خدمة الإنتاج، وهذه الفتاوى القانونية تتم عبر ما يلي:

- ١ الواقع ٢ المعوقات ٣ المراقبة ٤ تعيين الخلل ٥ الإصلاح ٦ قوانين الحلحلة ٧ التطبيق العملي

ومن السمات الأساسية التي يصف بها علم الإدارة وتطبيقه المتحدي، هي كافة مبادئ الحياة هي الديناميكية والحركة وسرعة الاستجابة لتطور وتقدم العنصر والتقني، وما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البنى السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، لذلك كتب ولا يزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم، وخاصة المتقدمة منها، التي تؤكد على ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وأنسائها، وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية، وسنحاول في هذين المحاورين تسليط الضوء على مفهومَي الإدارة والإصلاح الإداري وكالاتي:

● مفهوم الإدارة:

إن أصل كلمة لإدارة (Administration) لآنبي بمعنى كفي يخدم (to serve) وبذلك تعني لخدمه على أساس أنه، من يعمل بالإدارة، يقوم على خدمة الآخرين، ونفسه إلى (Administration) أي الإدارة العامة للدولة و(Management) أي الإدارة، وهي إدارة الشركات والمؤسسات، وهي ظل الاهتمام الذي حظيت به لإدارة، الآن تعريفاتها التي قدمها العلماء والزوّاد قد ساءت، شأنها في ذلك شأن الكثير من مصطلحات العلوم الأساسية، وقد عرفت بها بعض الكتاب بأنها، النشاط الموجه نحو الحدود الحتمية، والتسيب الفعّال، بين جهود البشرية المختلفة، العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة، في علم الإنتاج وهناك مفاهيم واسعة لا بد من التطرق إليها وهي:

١. مفهوم الإدارة لغوياً.
 ٢. مفهوم عام للإدارة.
 ٣. مفهوم الإدارة قانونياً.
 ٤. مفهوم الإدارة اقتصادياً.
 ٥. مفهوم الإدارة سياسياً.
 ٦. مفهوم الإدارة اجتماعياً.
 ٧. مفهوم الإدارة ضمن لمجاميع بدوئية
(أ) الغربية والرأسمالية... (ب) النامية.
- وفي النقاط التالية نتناول تلك المفاهيم وهي

① الإدارة لغوياً:

هي جمع دور، مصدر أدار، أدار العمامة على رأس أي منها، حيث كان للعمامة مكانة وقيمة للإمام أوفند التحيش.

وكذلك أدار المحنة جعلها تدور، وإداره الوجه أي بلاحة يد، وإدارة المؤسسة أي جهر المؤسسة الذي يشرف ويسير أمور وشؤونها^(١).

إذاً لغوياً الإدارة تعني توجيه وتعمل في ان واحد وجعل الترتيب الموضوع قيد العمل لأداري المبدائي كما هي المعارك والعمليات العسكرية أو إدارة أمور العامة في المجتمع.

٢ مفهوم عام للإدارة:

لإدارة مفاهيم عامة حسب المعنى بالإدارة، وحسب المظن لها في مجال الإدارة وهي:

★ نابيلور^(٢) يعرف بأن تعرف بالنسبة ماذا تريد، ثم تأكد ان الأفراد يؤدون العمل بأحسن وأرخص وأسرع طريقة ممكنة.

★ تشريشمان^(٣) يعرف بأنها علم استخدام حصانتي العصر ومركباتها.

★ قابول^(٤) يعرف بأنها التسيير والتخطيط والتظيم وإصدار الأوامر ونسيق ومراقبة.

ومن سرد هذه التعريفات هؤلاء الخمس بالإدارة يستخلص أن الإدارة هي تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساساً الخطوات التالية: ١ التخطيط ٢ التنظيم ٣ التوجيه ٤ الرقابة.

(١) مصدر سابق، مختار الصحاح.

(٢) فريدريك دايور مهندس، يعرف بالإدارة بعلمه ودرجه من وطى سبيلها الإدارة نشر تجاربه في كتاب مبادئ الإدارة العلمية.

(٣) دكتور في علم الإدارة.

(٤) أحد علماء الإدارة.

٣ مفهوم الإدارة قانونياً:

كما هو معروف فإن الإدارة هي التي تشرف على كل العمليات في مؤسسة ما . وعندما نكلم عن مفهوم الإدارة القانوني، بأحد الأبعاد كل المفاهيم الأخرى، التي تكون مرادفة لها مثل العلوم السياسية والاجتماعية و القانونية، لأن القانون يجمع كل تلك المفاهيم في مفهوم واحد. وهو نصم الجسد للإدارة. إذا فالإدارة هي القانون بدينه، ولا يمكن لأحد بمفهوم خاص للإدارة، دون إعطيه لقانونية لها، والقانون هو جوهر الإدارة، ولا يمكن الخروج عن المألوف لقانوني للإدارة، دون وضع مدلول قانوني لها، فالإدارة هي محمل القواعد التي توضع ضمن القانون العام (الدستور) ومنه يتفرع مبادئ إدارية قانونية حديثة، مثل قانون الإدارة العامة، أو قانون الإدارة الخاصة، أو قانون الإنتاج أو قانون لصيربة أو قانون لعمال أو قانون المتقاعد وغيرها، ومن هنا نحصل إلى أن القانون هو نصه الإدارة^(١).

٤ مفهوم الإدارة الاقتصادية^(٢):

مفهوم الإدارة من الوجهة الاقتصادية متداخلة مع مفهوم الاقتصاد وذلك من ناحيتين:

- ١ • الاقتصاد من العلوم الاجتماعية التطبيقية، وهو قانون للمجتمع ككل، لأنه يساهم في حدوث الإنتاج وتوزيعه وحاجات ورعات المجتمع. وإدارة تدخل في أهم متصل من عوامل الإنتاج الأربعة، وتعتبر الاقتصاد الإداري بأنها من أهم العناصر الحركية

(١) حسن تديري وعاصم الأعرجي، د. مبادئ الإدارة العامة ١٩٧٠م. جامعة الموصل.

(٢) كريمة مهدي الحصادي، د. مبادئ علم الاقتصاد، ٢٠٠٧م. جامعة بغداد

الهدفة إلى دفع حركة الإنتاج وتحسين مستويات الأداء، حيث أن تحقيق التقدم والتطور في كافة ميادين الحياة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة أجهزة الإدارة العامة في فهم واستيعاب الأهداف الحديثة والمستغلة لحركة التطور والعمل على تحويلها إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع، ومنح الإدارات التنفيذية الحرية من الاستقلالية الإدارية والمالية.

٦ • حدث من الاقتصاد يفسر الإدارة بأنها رأس الهرم الإداري وكذلك المساهم في تحقيق رغبات وحاجات المجتمع. من خلال دراسات اقتصادية متعددة .. لقد فإدارة في مفهوم الاقتصاد هي الجهة المنظمة لإدارة الإنتاج وتحقيق رغبات وحاجات المجتمع.

● مفهوم الإدارة سياسياً:

يربط العديد من الباحثين الإداريين الإصلاح الإداري بالإصلاح السياسي أو (بالنظام السياسي) لدرجة أن البعض يؤكد أن الإصلاح الإداري يقوم أساساً على إصلاح السياسي، وبدون هذا الأخير لا معنى للأول، وخاصة في الدول النامية حيث عرف البعض الإصلاح الإداري بأنه تلك العملية السياسية التي تُصاغ من جديد العلاقة ما بين السلطة الإدارية والمواطنة المجتمعية في المجتمع، وهذا يستتبع أن مشاكل الجهاز الإداري هي بالأصل سياسية، وبالتالي فإن معالجتها يجب أن تأتي من قمة الهرم السياسي، لأن تعيب الإصلاح الإداري على السياسي يفقد إلى سيطرة الجهاز الإداري على سياسة الدولة، لهذا فبأنه من المطلوب تحقيق التوافق في برنامجي الإصلاح الإداري والسياسي معاً.

٦ مفهوم الإدارة اجتماعياً:

المجتمع وحدة متكاملة تجمع كل العناصر الحياتية، ويكون التقاسم الحكم العام في إدارته، وبدئاً من الإدارة تدخل صميم المجتمع، ولكن المجتمع ينظر إلى الإدارة بأنها دورة حياة له في تنظيم كل مفاصله، تنفيذ أي عمل في أعمال المجتمعات، ومن خلال الاستعراض لتاريخ لمدنولات لإدارة وإصلاح الإداري، فلا بد من تكامل النواحي القسوية والسياسية والاجتماعية، لتشكل السبع الشامل والحوار لمفهوم الإدارة وإصلاح الإداري، الذي لا يكمل مفاصله في ظل غياب العديد السياسي والاجتماعي، من أجل تحقيق أهداف مرحوة بدرجة عالية من الكفاءة.

٧ مفهوم الإدارة ضمن المجاميع الدولية:

١ الغربية والرأسمالية. ٢ النامية.

لكل من المجاميع الدولية له مفهوم الخاص للإدارة، . وضع ذلك حسب أهمية الإدارة فيها ويمكن تفسير ذلك ضمن تلك المجاميع وهي:

١ • الغربية والرأسمالية: تفسر هذه المجموعة الإدارة، بأنها العامل الحاسم في إدارة الإنتاج والتوزيع، ويجمعها في لفظ القسومي الأول، وهي (أي لإدارة) الخط الأحمر الذي لا يمكن تجاوزه لأنها تعطي الأولوية في وسط العمل، وهي بدئت قسوم العمل وقسوم التوجيه وقسوم لاصطاط الوظيفي وقسوم الحياه في أحيان عديدة.

٢ • النامية: في هذه المجاميع الدولية (أي النامية)... تكاد تكون الإدارة مرتبطة قسوماً بدرة الدولة أو الحكومة.. وهي عمومية

وعبر مدروسه، ومتروكة لظروف لعدم تنفيذ أو السياسات الآتية للدولة حيث تقوم الدولة باستخدام الإدارة كنوع من القيود، وذلك لوسط المجتمع وإدارته وتوجيهه حسب رغبات السياسيين أو العادة الحاكمة، وبذلك فلا مفهوم قانوني أو اقتصادي لها في هذه المجموعة (أي لاسمه)... ثم بعد الفساد في كل مفاصلها الحياتية إدارياً كان أو عالياً.

● مفهوم الإدارة ضمن مدارسها الفكرية^(١)؛

الإدارة كمثيلاتها من العلوم الإنسانية لها مدارسها الخاصة، مدشونها كعلم نظري وتطبيقي وهذه المدارس تسول المفاهيم الخاصة للإدارة، أو إصلاحها وهي مفيدة لفهم كل الوسائل العلمية والعملية لتطبيق علم الإدارة في المؤسسات وهذه المدارس هي:

- ١ • المدرسة الكلاسيكية: وهي مدرسة سطوية نظرية إنسان كأنه آلة ضمن النمبة الإنتاجية، وهي الفكر الاستغلالي من قبل المؤسسات ضد كل العوامل الإنتاجية.
- ٢ • مدرسة العلاقات الإنسانية وهي مدرسة جعلت كل اهتمامها بالإنسان والعلاقات المنظمة بين الموظفين وإدارتهم، وهي بدأت منذ نشوء مدارك العلوم الإدارية.
- ٣ • المدرسة التجريبية. وهي المدرسة التي تركز على الجانب العلمي في الإدارة، ولاستفادة من سياسات وإيجابيات الماضي.
- ٤ • المدرسة الخاصة بالنظم الاجتماعية: وهي المدرسة التي تعتبر

(١) حسن بدوي وعاصم الأعرجي، د صديق لإدارة لعمه ١٩٧٠م، جامعة الموصل.

الجمعيات والأحزاب والمنظمات بأنها كائن عضوي مثل الأفراد المعنويين.

د • المدرسة الحديثة: هي نظام اجتماعي قائم على العلاقات المبادئة بين أحرارها وأحرارها لتحقيق الهدف المنشود، وهي التي تروعي جميع جوانب الإدارة في حساب وتحتاج إلى التعامل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها بالمحافظة على الركائز التالية:

- الواردات: جميع موارد مدخلة بالمنظمة لإنتاجه.
 - المصادرات: وهي جميع المخرجات الناتجة خدمة أو سلعية.
 - العمليات: جميع الأنشطة المدخلة.
 - التغذية المرتدة: وهي عمليات موصلة لتحسين وتطوير.
- هذه هي المدارس التي تعنى بالإدارة منذ نشوئها كعلم إداري.

• عناصر ومجالات العملية الإدارية^(١):

بعد سردنا لمفهوم العام للإدارة، لا بد لنا من التطرق إلى عناصر ومجالات الإدارة، حيث أن للعملية الإدارية عناصرها الخاصة، التي تتحكم بها وتقودها إلى الإصلاح في الإدارة وهذه العناصر هي:

- ١ • التخطيط: هو عملية ذكية وبصرية وهي لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل التنفيذ، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين.

(١) صانع خبير أو صانع د. العلاقات العامة، لايف، (إسبي ١٩٩٩ م. دار النشر والنويع مصر.

الشركات والمؤسسات والتوريات بهدف تحسين ورفع الكفاءة في النظم الإدارية، ودلت من خلال عصر الستة نضيمه، بحيث سلاء وتنمائي مع التطور الحديث، ونحديت السوق، وبث روح الثقة لدى المؤسسات، وكل دلت يحدث في وقت محدد، مما يؤدي إلى ثقة نوعية في أسلوب تقديم الخدمات، وتخصيص الكفاءات، لكي تتحول إدارة من نهج السروقراطية إلى النهج الليبرالي الحر، سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذي لا يحدد أساليب أكثر مرونة، تكون على قدر تحديات السوق وتخصيص نسبة المثل لدى المؤسسات، وتحويل إدارة الخدمات. ويعبر في هذا المجال العالم الاجتماعي جروالد كيدر^(١) من أنصار السعد الاجتماعي للإصلاح الإداري حيث يرى أن السعي الاجتماعي بشكل الإضار لعدم للإصلاح الإداري، لأن كلاهما مكمل للأخر، وهذا يعني أن التطور الاجتماعي يتداخل مع لإصلاح الإداري ويصبح الإصلاح الإداري، نتيجة حتمية وطبيعية لتطور القوى الاجتماعية، التي تسعى لتحقيق التطور الإداري المنشود، ليس بصورة مدبرة بل بصورة إرادة مدروسة هكذا فإن المفهوم الاجتماعي للإصلاح الإداري، لا يمكن تجاهله وأن الارتباط بين النظم الإداري من ناحية والنظم الاجتماعي من ناحية أخرى، هي حقيقة علمية تقوم عليها نظرية الإدارة العامة، والأحد بها شرط لتطبيق الأسلوب العلمي للإصلاح الإداري، وتعتبر الإدارة من أهم العناصر الحركية الهادفة إلى دفع حركة الإنتاج، وتحسين مستويات الأداء، وذلك معتمد على أجهزة الإدارة العامة، ومنح لإدارات السعيدية الحريد من الاستقلالية الإدارية وفعالية، وإشراك المؤسسات الرسمية

(١) صالح خليل بن صبح، د. العلاقات العامة، الطبعة الأولى، ١٩٩٨م، دار النشر والتوزيع مصر.

والمحتتمية في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل نتائجها. كما أن المطلوب في دول الشرق الأوسط الآن، هو الانتقال إلى استخدام أساليب إدارة المعاصرة، كأداة لإحداث تغيير ولعمل على تحسين الأوضاع المعيشية لكافة أفراد المجتمع، وتبني العبريات نستدعي تعاون السلطات السياسية العليا، لإقرار خطط وبرامج لإصلاح إداري، والتحكم الرشيد في مسيرة الإصلاح الاقتصادي والإداري، الذي يعدّ كفاءة الطواهر المسببة للفساد والتخلف الإداري.

• أما التعريف الثاني، فبه لم يتصرف لائر البيئة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية على شذات الإصلاح، وهذا يعني إنكار هذه المفاهيم الرئيسية لأيه مسألة للإصلاح الاقتصادي والإداري، وساء على ما تقدم يمكن التأكيد على الحوت الإداري لمفهوم الإصلاح، حيث يجب أن يعالج المسائل المعقدة بكفاءة أجهزة الإدارة العامة، من خلال تبسيط الإجراءات وإعادة هيكلة الجهاز الإداري وتضوير منظومة القوانين والنشريات الإدارية.

ويؤكد بعض الخبراء في الإدارة أن هناك مشاكل معينة تعوق عمل المنظمات الإدارية أي تعوق سبل تحقيقها لأهدافها العامة ويرجع تلك المشكلات إلى أحد أمرين، فإما أن تكون كمنة داخل الأجهزة أو المنظمات الإدارية العامة، وإما أن تكون ناتجة من خارجها أي من البيئة الخارجية والأجهزة السياسية والاقتصادية.

حيث أن أي تقدم، يعبر حراً لا يتحرراً من مجموعة نظم أخرى ذات طبعة سياسية واقتصادية وجماعية وثقافية تؤثر وتؤثر بالنظام الإداري السائد، وهذا يعني أن أي تغيير إداري عميق، ما لم يكن حراً من تعبير شامل لكل نواحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، إن الإصلاح الإداري له مفاهيم كما للإدارة ولكن في بعض الأحيان لا

يمكن التفريق بينهما كونهما يعبران - لإدارة وكيفية إصلاحها في حال وجود أي إحتفاقات إدارية في المؤسسات المعنية... ولكنني كباحث أرى بأن الفساد الإداري هو المعنى - لإصلاح الإداري^(١)، وفي النقاط الآتية أنطرق إلى مفاهيم الإصلاح الإداري وكالاتي:

١ مفهوم الإصلاح الإداري لغوياً:

لإصلاح الإداري مفهوم لغوياً، يعني كلمة إصلاح أي تعبير مسلبي طارئ على العملية الإدارية، التي الإبحار من الفساد الإداري والمعاني... وهو من صلح الأمر نحو الأمل والأحسن... وهي عملية إصلاحية تشمل كل المرفق الإداري، الخاصة وعدمه مثل الإصلاح الإداري والاجتماعي والإصلاح السياسي والمالي، وقد ورد في المعاجم العربية لغوية مفهوم الإصلاح بشكل تفصيلي.

٢ مفهوم الإصلاح الإداري عملياً وتطبيقياً^(٢):

الإصلاح الإداري وفقاً لهذا المفهوم يراه الدول العربية التي حققت أهداف عالية من الكفاءة الإدارية وبالتالي إلى كفاءة الأداء في الإسراع الخدمي والصادي... بحيث يحقق أرباحاً من هذه الأسباب الإيجابية لصالح التنمية القومية وزيادة الدخل القومي كما عرفت مؤسراً لإصلاح إداري في الدول السامة، التي عقدته هذه الأمم المتحدة بجامعة ماسكي البريطانيه لعام ١٩٧١م، عملية إصلاح الإداري على أنها حصينة الجهود، ذات بإعداد الخاص، التي تهدف إلى إدخال تعبيرات أساسية في الحصينة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظم ككل.

(١) مرجع سابق، ص ١٢٣ حسن بن صبيح، د. دراسات عامة (العلماء) السياسي ١٩٩٨م، دار النشر والتوزيع مصر.

٣ المفهوم السياسي للإصلاح الإداري:

عُرف الإصلاح الإداري بأنه العملية السياسية التي تلزم من تحديد العلاقة بين السلطة الإدارية وبقوى المجتمع في المجتمع.

ومن هذا يستلزم بأن كل ما يعاين منه الجمهور الإداري هي مساهمة محددة ومعالجة تلك المشاكل بحيث أن تتم سياسياً، حتى لا يتعطل الإصلاح الإداري على الإصلاح السياسي، ومن هنا يرى أنه لا يمكن للإصلاح الإداري أن يرى لغير بعداً عن إصلاح السياسي، لأنه لا معنى للأول بعيداً عن عمده إصلاح تشريعي وهذا يستلزم أن مشاكل الجمهور الإداري هي بالأصل سياسية ودستورية فإن معالجتها يجب أن تأتي من قمة الهرم السياسي، وحتى لا يؤدي تعطل الإصلاح الإداري إلى سيطرة الجمهور الإداري على سياسة الدولة، لذلك فإن من المطلوب تحقيق التوافق في برنامجي الإصلاح الإداري والسياسي معاً.

٤ المفهوم الاجتماعي للإصلاح الإداري^(١):

يرى هوبس من العلماء، أن مفهوم الإصلاح الإداري، يمثل عملية تنمية سياسية اجتماعية واقتصادية، وليست علاجاً فقط لسلطة إدارية بل هو ارتباط بعملية تحول من وضع إلى آخر، ومن تعلم الاجتماع، الأثر الأكبر في التوجه إلى فهم الوسط الاجتماعي وأهميتها في تحقيق الإصلاح الإداري، ومن خلال الاستعراض لمفهوم الإصلاح الإداري من النواحي الإدارية والسياسية والاجتماعية، فإننا نسلم بضرورة تكامل هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض لكي يشكل مفهوم الإصلاح الإداري،

(١) مرجع سابق، ص ١٢٢ حيث يقول صبح، د. علاقات عامة (العلماء السياسي ١٩٩٨م، دار النشر والتوزيع مصر).

ويرى فريق آخر من العلماء أن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإصلاح الإداري يعود لعدة أسباب أهمها:

★ إن الإصلاح الإداري له مفهوم معبري قيمي وله أبعاد أخلاقية متعددة.

★ الإصلاح يمثل عملية تنمية وسياسية واجتماعية لها حواف تعيد به واقتصادية (ليس علاجاً فقط لكنه إدارة بل هو تحول من وضع لآخر).

من خلال الاستعراض السريع للمدلولات لإصلاح الإداري من النواحي ① الإدارية ② والسياسية ③ والاجتماعية فإنه لا يمكن إلا أن سنه ضرورة تكامل هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض لتشكل مفهوم الإصلاح الإداري الذي لا تكمل مصادمه في ظل غياب العديد من النواحي والاجتماعي.

● مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر العربي:

إن التطور التاريخي لنشاط إداري كان معتمداً على الدراسات الإدارية من وقت لآخر وحدث لإحداث تعبيرات في أجهزة الإدارة العامة باستخدام المنهج القائم على مبدأ التجربة، وذلك من خلال

١ • إقامة هيكل بنظم الجهاز الإداري: بحث الله في عمدة تشيكل الجهاز الإداري بعد تنظيمه والعمل على رصد واكتشاف الأخطاء ونقاط الضعف في حال وجودها.

٢ • إعادة بناء وتحديث هيكل الجهاز الإداري كلما اقتضى الأمر: إعادة بناء هيكل الجهاز الإداري على أساس التحرك على أرض الواقع وسدور الأخطاء ونقاط الضعف إن وجدت. فعملية الإصلاح والتطوير الإداري في الدول العربية تتم بواسطة تشكيل

لجنة فنية واستشارية تتعامل مع الجهات السياسية أو الإدارية العليا في الدولة، هذا لا بد من إصلاح الجهاز الإداري ليصبح قادراً على تنفيذ برامج التغيير من خلال إنشاء لجان ذات طابع استشاري في وسياسي تقوم بدراسة السبل الإدارية ثم تقدم توصياتها إلى السلطات المختصة لإصدار التشريعات اللازمة لإصلاح الجهاز الإداري للدولة.

٦ مفهوم الإصلاح الإداري قانوناً:

يقترن القانون إلى الإصلاح الإداري بأنه إعادة بادره إلى إحيائها التي وضعت لها، أو التعبير القانوني في مسارها بهدف إعطاء الروحانية الإيجابية للإدارة بعد أن رقت الضعف أو التدهور، فالإصلاح الإداري من هذا المدلول عملية قانونية مستمرة من خلال المراقبة الدورية ووضع الأولويات لتصحيح مسارها، ومع ذلك فإن القانون الإداري لا يخرج عن القانون العام عندما يتم تصحيح مسار الإدارة خلال سبب عملها.

● عناصر ومجالات الإصلاح الإداري^(١):

بعد سرد مفهوم الإصلاح الإداري لا بد لنا من التطرق إلى عناصر ومجالات الإصلاح الإداري وعناصره المتعددة، نساهم في رفع إصلاح الإدارة في حالة الفساد الإداري والمالي وفي الخطوات التالية وأدرج تلك العناصر كما يلي:

١. إصلاح وتحديث الهياكل التنظيمية لجميع الجهات العامة في الدولة من وزارات ومؤسسات.

(١) مرجع سابق، ص ١٠٢، ص ١٠٣، د. علاء الدين محمد، (١٩٩٨م)، دار النشر والتوزيع مصر.

- ب • تحديث السياسات والهيئات التشريعية والتقنوية والية صنع القرار وطرق تنفيذه.
- ج • تحديث إجراءات الإدارة والخدمات التي تقدمها الدولة إلى المواطنين لتكون أكثر مرونة.
- د • تطوير الموارد البشرية والكفاءات والمهارات المتخصصة على المستويات جميعها من خلال برامج توعية وتدريب وتنمية إدارية مقترنة بنظام عادل وفعال لتقسيم الأداء مع وضع الحوافز والبرامج المناسبة مدعومة بالتشريعات والسياسات التي تضمن تطبيقها بالشكل المناسب.
- هـ • إصلاح إدارة المال العام من خلال تطوير ونظيق آلية مالية جديدة مدعومة بنظام مالي.
- و • تطبيق أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لدعم عمليات التحديث والإصلاح الاقتصادي والإداري.
- ز • تطوير ندوة حقوق الإنسان عن طريق تفعيل المواد ذات العلاقة في الدستور والاتفاقيات.
- ح • توفير الإطار المؤسسي وتعديل التشريعات ذات العلاقة بحيث تمتع بالشفافية.
- ط • استثمار حريحي الإدارة وعدم نهملهم وتركهم يعملون تحت إمرة من هو أدنى تأهيلاً.
- ي • عدم أندية الإدارات أي أنها هي تحدد مستمر مع تحديث الإصلاح الإداري.
- ك • وضع نظم بساد وطبقي وبوصيف تراعي الكفاءات العالية.
- ل • إعداد جميع المدراء غير المؤهلين الذين يحشون من حريحي الإدارة.

م • منح الحرية التامة والكمية لكل وسائل الإعلام لتساهم في التطوير الإداري.

• خصائص الإصلاح الإداري:

يتصف الإصلاح الإداري بأهم الخصائص ووفقاً للتطبيقات الإدارية في العالم الليبرالي وهي:

أ • يتم وضع وتنفيذ برامج الإصلاح، وذلك في ضوء دراسات واستشارات فنية وإدارية تقوم بها لجان من الخبراء في ضوء سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية.

ب • يكون محور إصلاح مصفاً على أحد عناصر النظام الإداري التي تم ذكرها آنفاً.

ج • أن تبدأ عملية الإصلاح من تصميم الإداري نفسه والمخاطم في إحدى المؤسسات.

د • إن الخبير الإداري وإن كان هو هدف الإصلاح، فإنه هو ذاته أداة هذا الإصلاح ووسيلة تنفيذه.

الإصلاح الإداري سمة من السمات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة، ووظيفته محسنة، وسرعته الاستجابة لتغيرات، والتقدم العلمي والتفسي، وما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ولذلك كانت ولا تزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم وخاصة المتقدمة منها لتؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وتقنيات عملها، وقد قدم علماء إدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات لدلالة على عمليات التحديث والتطوير ومنها: التنمية الإدارية، الإصلاح الإداري، التطوير الإداري، إعادة الهيكلة، وغير ذلك كثير من المصطلحات، لكن جميع هؤلاء العلماء لم

يتمكنوا من تقديم تعاريف موحدة لهذه المفاهيم نظراً لتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية والعلمية والسياسية.

فمفهوم الإصلاح الإداري وفقاً لهذا المفهوم يعني القيام على فكرة الشفّة... ففي الدول العربية قد حصلت آفاقاً عالية من الكفاءة الإدارية، وثبتت الكفاءة التي تكون بمثابة إلى الدول النامية أمراً ضرورياً، ويكون الإصلاح الإداري صفته لهذا التعريف هو عصبه مثل التكنولوجية العربية، وبدأ ما ذهب لتعريف الإصلاح الإداري في الدول النامية فيه حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص من خلال إصلاحات على مستوى المظهر ككل من خلال معيار تحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية، وكما هو واضح من التعريفين السابقين فإن التعريف الأول... بدون مسأله الإصلاح الإداري على أنها عملية نقل نصاب فقط من الدول المتقدمة إلى الدول النامية محاذلاً مسائل الإصلاح المرتبطة بالهياكل ونظم الإدارة ونظير الأطر البشرية وغيرها.

● أهداف الإصلاح الإداري^(١)

إن أهداف الإصلاح الإداري تقوم على تلبية الأداء العام للإدارة ويمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري بما يأتي

★ تطوير مساهمات وحوارات العمل الإداري، والقوانين والتشريعات ذات الصلة، بما يساهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.

(١) مرجع سابق، ص ١٠٢، ص ١٠٣، د. علاء الدين محمد راجح، إمامي ١٩٩٨م، دار النشر والتوزيع مصر.

- ★ سي توجّهت الإدارة الإستراتيجية في مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات الحزب الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- ★ إعادة تصميم وتنظيم الحزب الإداري لتحقيق المرونة، والاستجابة لمتطلبات التعبير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- ★ الاستعداد على مركزية تحديد المراكز، وتنمية مهارات القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والسفلية لتحمل المسؤولية بسمو الأعمال الإدارية.
- ★ اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات الاجتماعية، يشمل تقويم الحزب الأدائية للمؤسسات والأعمال المسخرة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء الخدمات ورعتها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- ★ استحداث المتغيرات الحاصلة، والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث النكم والنوع على مستوى متطلبات الحزب الإداري وسيتم العمل الجماعي وتحرير الإبداع والتطور^(١).
- ★ التوسع في مجالات التمهيد والتدريب وتنمية الاستعدادات الإبداعية منها.
- ★ دعم الجهود نحو الارتقاء بمسوى الإنتاج والإبداعية وتطبيق الإجراءات المتبعة بالحدود واعتبارها من مسؤولية الجميع للوصول للمواصفات القياسية.
- ★ اعتماد الأساليب التي نحقق الكفاءة الاقتصادية كرفع مستويات الإنتاج وتقليل التكاليف.

(١) مرجع سابق، ص ١٠٠، ص ١٠١، د. علاء الدين راجح، إمامي
 ١٩٩٨م، دار النشر والتوزيع مصر.

- ★ التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة، تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعريب نشاط البحث والتطوير.
- ★ تنمية قدرات لمؤسسات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية، والاحصائية والتدقيقية ودعمها وتعريب دورها في توحيد الموارد نحو الاستثمار الأفضل.
- ★ تطوير المخرجات الدالة لمؤسسات لأجهزة إدارية في سعيها لمسايرة العصر، وتشجيع وحل المشكلات والمعوقات، ووضع الحفظ لتطورات المستقبل، من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة.

● السياسات الواجب اعتمادها للوصول لاستراتيجية الإصلاح الإداري^(١):

يهدف وضع سياسات استراتيجية للإصلاح الإداري لا بد أن ينعكس بعض الأساليب المعمدة في هذا السبيل، ونسرد في أدناه تلك الاستراتيجيات:

- أ. إعداد أدلة سياسة حديثة لاستخدامها كمراجع للمسؤوليات الإدارية المختلفة، تضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة، من أجل إيجاد علاقات عمل واضحة تتدفق الارتداجية في إطار الأعمال.
- ب. تطوير المبادرات الإدارية، وتعريب المعرفة لديها من خلال نشر الأساليب الإدارية الحديثة في العمل، وحاصه أساليب اتحاد

(١) مرجع سابق، ص ١٠٣، ص ١٠٤، د. علاء الدين محمد (المجلد الثاني) ١٩٩٨م، دار النشر والتوزيع مصر.

القرارات والتحفيز، من خلال تطوير المهارات الإدارية و لفتيه
عن طريق دورات تأهيلية تم التخطيط لها.

ج • إشاعة مفاهيم تدبيرية و لعمل الجماعي، و لمشاركه
في اتخاذ القرارات لتعريف الصداقة والتولاء لدى العاملين
في منظمات الحجاز الإداري، والعمل على رفع الروح
المعنوية.

د • السعي إلى ربط الآخر بالعملية الإنتاجية و المحافظة على
الموارد البشرية وتعريف دورها في الإنتاج، ويطبق معايير
لتقويم أداء العاملين، ومراعاة ظروف العمل والبيئة وتعريف
دور السلامة المهنية.

هـ • العمل على وضع برامج وظيفي شامل، بحسب الاستمرار
الأفضل ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة وصولاً
إلى لارتفاع مستوى الأداء الفردي والجماعي.

و • زيادة فعالية العملية لتدريب مختلف أنواعها، وربط التدريب
تقويم الأداء وتعريف حالات الإبداع والتطوير، والعمل على
وضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات التي يحددها
الحجاز الإداري، والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على
نسبة من منظمات مستوى علمي ومهني عال.

ز • الاهتمام بمرامح تطويرية لتدريبية و لفرقة، والمساهمة الإدارية
ومكافئة لتعدد الإداري لتعريف انشاء الموظفين لوظائفه،
والترامح بالخلافات و قسم العمل التي تعكس مستوى عالياً من
الإخلاص والتفاني.

ح • استخدام التقنيات الحديثة في بناء قواعد المعلومات، للإسهام

في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسة واتخاذ القرارات.

ط • تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لإساحة وتقديم سماء المساهمين من حيث السوعية والصلاحة وجوده الاستخدام وحماية البيئة من خلال الالتزام بشروط المحافظة عليها سليمة من التلوث والأضرار الأخرى.

ي • تطوير الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبل مؤسسات القطاع الإداري لتتماشى مع متطلبات التطور والسمو بالأداء وتقديم الخدمات للمواطنين.

ك • توفير المستلزمات اللازمة لتأهيل وتطبيق المواصفات القياسية في الإنتاج والخدمات.

ل • تعزيز أواصر التعاون مع المؤسسات والهيئات والمراكز المحلية والإقليمية ذات العلاقة لتتبدد مشاريع إدارة مشتركة.

● محاور إستراتيجية الإصلاح الإداري:

لإصلاح الإداري مارات إستراتيجية معه، تأخذ بالاعتاد الدقيق والأمثل في الإدارة العامة، التي تسعى لتحقيق العمة الإتاحة المثلى، كما وتلاءم مع الأسس القابوية لعمل الشركات والمؤسسات الإساحية، وتتمثل محاور إستراتيجية الإصلاح الإداري للمرحلة المقبلة بما يلي:

أ • إعادة النظر بالقوانين والتشريعات، وهي مهمة في تحسين العمل وإصلاح الإداري في المؤسسة، والقوانين الإدارية هي التي تعبر الواقع الحاصل في مؤسسة ما.

ب • التنظيم وإعادة التنظيم، وهي من ضرورات العملية الإتاحة

وتحسبها بين فترة وأخرى، وكل مسيرة حياتية مسببة على هذا المحور.

ج • تنمية الموارد البشرية وتطويرها، وهي مهمة جدية في إخراج أجيال تتلاءم مع التطور الحاصل في العملية الإنتاجية أو العلوم المتطورة، لذا يتصب إخراج جيل متدرّب وعلمي.

د • تطوير نظم وأساليب العمل، بحيث أن يكون في تعبير مستمر على أن يتلاءم مع التطور الحاصل في العلوم والعملية الإنتاجية.

هـ • رفع كفاءة الأداء وتطوير الجودة في إنتاج السلع والخدمات، وبرنامج الإصلاح الإداري ليس بهدف التحد من طواهر الفساد الإداري محض، وإنما لإصلاح يهدف إلى مواكبة المستجدات العلمية المعتمدة في إدارة من قبل معظم دول العالم.

المبحث الثاني

تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري^(١)

إن لتاريخ يعبر مع الأساس ويتفاعل معه، كما حدث في الماضي ويحدث الآن أو سيحدث مستقبلاً، وهو بذلك يعود بنفس المراحل مرة أخرى وبشكل متغير وحسب الحياة المتعددة.

وعندما نتحدث عن تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري نجعل من

(١) حسن البكري وعاصم الأعرجي، دة مبادئ الإدارة العامة ١٩٨٠، جامعة الموصل.

حيات الحداثة حرة، من نكث الحر حل ويستفيد من الدروس المستفادة منها.

إن تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري في العالم قديم جداً، تعود أصوله إلى رغبة المجتمعات التي تريد أن تحسن من أدائها الإداري والإساحي، وفي جميع مداخل الحداثة الإصلاحية حكمة أو مادية.

الإدارة والإصلاح الإداري، هما سمتان من السمات الأساسية التي يصف بها علم ديون إدارة في المؤسسات والدوائر المختلفة، وفي كونه مبادئ الحداثة وهي تدب ميكة والحركة وسرعة الاستجابة للطور والتقدم العلمي والتشي، وما يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في التلات الساسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ولا تزال تظهر تديناً حداثاً جديدة في مختلف دول العالم، وخاصة المتقدمة منها، لتؤكد ضرورة تحديث الأنظمة ولها كل إدارية، وأساسيتها وسميات عملها، وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة، وقد قدم علماء إدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير، مثل الإصلاح الإداري، التطوير الإداري، إعادة الهيكلة، الهندرة، وإعادة اختراع الحكومة.

ورغم قلة المصادر التي تغطي هذا الموضوع إلا أنني استطعت من جمع المفردات والبيانات وجعلتها في المحاور التالية:

- ① تاريخ الإدارة.
- ② تاريخ الإصلاح الإداري.
- ③ تطبيقات جديدة للإصلاح الإداري (نيوزلند).

المحور الأول

تاريخ الإدارة^(١)

لقد عرفت الحضارات الإدارية منذ القدم ودلت بؤكد على أن الإدارة قديمة قدم الإنسان وفيما يلي عرض لتطور الفكر الإداري تاريخياً منذ القدم وحسب الحضارات المعروفة وهي:

١ السومريون^(٢):

إن ما عثر عليه الباحثون من وثائق مكتوبة الأقدم في العالم في تراث الحضارة السومرية، والتي يرجع تاريخها إلى خمسة آلاف سنة مضت، وفي بعض تلك الوثائق ما يدل على أن السومريين قد مارسوا نوعاً من الرقابة الإدارية، فنجد واحد الكهنة السومريون أنفسهم يديرون أمور ثروة يملكها بطليم ديني، فلو مات كاهن مثلاً، وقد أقرض أحدهم قرصاً من الأموال، فكيف يمسى لحلفه كاهن الجوفى أن يسرد الدين دون نظام مسبق للرعاية الإدارية، ولعلاج مثل هذا الموقف ابتدع الكهنة السومريون نظام ثكنة، أو تسجيل السداد المتضمنه بكافة المعاملات التي يمارسها محلي المسؤول، وعن الثروات التي تملكها المؤسسة الدينية، وبطراً لإدراك تلك الحاجة إلى الرقابة الإدارية، فإنه لا عراة هي أن يكون أولى الوثائق المكتوبة في العالم، عبارة عن كشوف حسابات أعدتها السومريون

(١) د. هـ. د. وليد د. حو - حصل بحسب تصور الإدارة العامة مجلة العلوم الإدارية العدد الأول القاهرة أبريل ١٩٧٤م، ص ١٥٧

(٢) كنور حو ح (ترجمة حمد حمودة) - مع الفكر الإداري ملكه النوعي العربي (قاهرة: ادون - مع) ص ٢٠ عن كتاب ف ح محمد (السنار مع مع السكة لأريكبة ٩ لسنة ١٩٩٥م، ص ١٤٢.

مد (٥) آلاف سنة، ومن الواضح أن تكون الاحتياجات الإدارية التي استشعرتها تلك الحضارة الأولى، هي التي أوجت ما يشكك المكتبة السومرية، ورغم أن الكهنة هم الذين استدعوا الكتابة، فإن استحداثها الأولى كانت تستهدف الرقعة الإدارية لا الخشوف الدينية.

٢ المصريين^(١)

إن استخدام المراجعة في بناء الأهرامات ومباني كوتلوجة مدانية بمفاهيم العصر الحديث، دليل قاطع على أن الممارسات الإدارية والتنظيمية التي بهتت لمصر القديمة، وخاصة في تشييد هرم خوفو الأكبر الذي يقو على قاعدة مساحتها ثلاثة عشر فدانا، ويتكون من (٢٣٠٠٠٠٠) قطعة من الحجر، تزن كل منها في المتوسط ما بين طن ونصف طن، ويعبر العلماء أن عمده بناء هذا الهرم، قد استلذت جهد ما يريد على (١٠٠٠٠٠) رجل على مدى (٢٠) عاماً، وهذا يعني في ضوء معايير العصر الحديث، إدارته وتوجيهه ما بين ألف عامل خلال فترة تزيد على عشرين عاماً، وهذه والحق يقال مهمة إدارية متراصة الأبعاد متناهية الصعوبة، كذلك نجد أن المصريين القدماء كانوا على علم بكثير من المبادئ والمفاهيم الإدارية السليمة، من ذلك مثلاً أنهم عرفوا السلطة والمسؤولية بالمفهوم الإداري، كما أنهم أدركوا أهمية تحديد وموصف الوظائف بالتفصيل، ومن الأمثلة الدالة على هذا كله، هذه التعيينات التي كانت تصف عقد تعيين أي وزير أو مدير.

٣ البابليون^(٢)

كوسيلة لدراسة حتمت بابل ورءها طبعاً مثيراً، في المعاملات التجارية كأي حضارة عريقة كانت توثق توثيقاً محكماً على أقرانها أو

(١) حسن دوري، د. مصدر سابق ص ٣٢.

(٢) د. حسن دوري، د. هذه عيسى السعوي في كتابه في محل الفكر الإداري.

أوضح، وهذه الأقراص هي التي يرود بها كذا سائداً بذلك من قواعد إدارية، تعتبر من مو كبير الاعتراف بحداً عدم إمكان تفويض المسؤولية، ويصبح هذا من كذا للمالك بأنه على سبيل المثال يأمر فيه عشرة من رجائه بشئ فناء ويمنح الكفاة على أنه إذا لم يتم العمل المطلوب بصورة سليمة، فإن لعنت سيرن بالمشرف على العمل لا بالعمل، كما أن هناك قوانين لرقابة على الأسعار، وعقوبات الجرائم وأقدم قانون عرفه نابل والمعمد أنه بسو قانون حمورابي مما يرد عن ١٥٠ سنة. ولعل أبرز ما أسهمت به حضارة نابل في مجال الفكر الإداري كان قانون حمورابي الذي كان حكمه من عام (١٧٠٠-٢٠٠٠ ق م)، ويعبر هذا القانون من أقدم القوانين المعروفة في العالم. ويرود من مرجع أصلي في مجال الفكر الإداري مد فخر تاريخ، وهذه بعض مقتضات التي لها دلالاتها عن الحد الأدنى للأحور:

★ إذا استأجر الإنسان أحد عمال الحقول، وحب عنه أن يدفع له ثمنه مكاييل من القمح كل عام.

★ في مجال الرقابة إذا دفع أحد الناس شخص آخر بأمانة في صورة ذهب أو فضة أو شيء آخر، فإن عليه أن يريه لشاهد ويدون العقود اللازمة.

★ إذا أعطى تاجر عملاً له عللاً أو صواقي أو ربناً أو أبة سبعة نحارية، فإن على العميل أن يدون قيمة السلعة كدنة، ويرد المال إلى التاجر، وللعميل أن يسلم من التاجر بصلاً محبوساً بالمال الذي سلمه له، وإذا أهمل العميل ولم يسلم من التاجر بصلاً بالمبلغ الذي دفعه له، فإن المال الذي لم سلمه عنه بصلاً لا يحسب له.

★ في المسؤولية. إن التاء الذي يسي بيتاً تهدم على ساكنه وبقتله، حزاؤه الموت.

★ إذا سمح فاجر محمور لرجل مثعبي رلاحتماع في داره، ولم يطردهم فجزاؤه القتل.

★ إذا عهد رجل نفسه إلى مربية لرعيه، ومات الفصل بعد أن تكون المربية قد عهدت به إلى مربية أخرى، دون موافقة من أبيه، كان جزاء المربية بتر ثدييها.

وبعد فترة تزيد على ١٠٠٠ عام في أعقاب حكم حمورابي، أصبح سوحد مصر ملكاً على البلاد في عام ٦٠٤ ق.م. وشهدت بابل في عهده حقبة أخرى من الازدهار، وسجد أمته لفرعون على الإناج والمكافأ السجدة في مصانع السج، فقد استخدمت الألوان مثلاً كوسيلة للرقابة على سير العمل، فنعرف المدة التي تستغرقها حامة معينة حتى يتم تصبغها، وقد استخدمت على التوسعة في مطاحن نعلال في عهد نوخذ نصر.

فعند حصاد القمح يعمأ في جرار ضخمة في الطين ويثبت فوقها قسبة ملونة يُغير لونها هاماً بعد هام، وبدأ يصح على الفور لتعبي المحرودة به حصاد القمح المحروون في كل حرة، وأحيراً كانت الأحور تصرف النساء المعاملات في العزل والسبح في صورة طعاء، وتتوقف كعبه الطعام الذي يصرف لكل امرأة على قدر إنتاجها فيما له من حافر أساسي فقال.

١ العبرانيون

إن أبرز ما أسهم به العبرانيون هو مبدأ التفويض الإداري، ومبدأ الاستثناء بهذا النهر: كل لدعاوى الكبيرة يحثون بها إلى الحاكم، وكل الدعاوى الصغيرة يقصرون هم فيها.

● الصينيون^(١)

إن تراث فلاسفة الصين من أمثال مشيوس وتشاو - من عام ١٩٠٠ إلى قرابة عام ٥٠٠ ق.م. إنما يدل على أن الصينيين كانوا على علم ببعض المبادئ الإدارية، في مجال التنظيم والمخطط والتوجيه والتربية، وكان دستور تشو الذي كتب على الأرجح عام ١١٠ ق.م. عبارة عن دليل إداري لجميع موهبي الدولة إلى الإمبراطور، إلى رئيس الوزارة إلى حاكم المقاطعة، وذلك بموضوعات دقيقة لتفاهد بواجباتهم ومهام وظائفهم، وأثر على الإمبراطور الذي يفوقه لأب طبر أنه ترتع على عرش الصين من عام ٢٣٥٠ إلى ٢٢٥٦ ق.م. أنه دأب على التماس مشورة مستشاريه في كل أمر كبير كان أو صغير.

وكذلك عمل تشو مبدأ الشورى، بحيث كان يلتقي بوررائه وكبار أعوانه، في أنحاء المملكة ملتباً بصحبهم في كتيبة فتح جميع أبواب الاتصالات مع السلاطنة والإمبراطورية، وحين بعد ذلك (١٧٥٤ - ٧٦٦ ق.م.) تأسس مؤسس أسرة تشاو، ففتح مبدأ الشورى بمضائق بلد الأكفاء من وررائه في إدارة دولة لحكمه، وقد حصص الملك مؤسس أسرة تشاو (١١٢٢ - ١١١٦ ق.م.) ولاية الأهل على استخدام هيئات استشارية، ونفذ بعض في قرار تعيين الأمير تشاو على أن يعقد مجالس تشورى قبل اتخاذ أي قرار هام، وكتب مشيوس عام ٥٠٠ ق.م. كل من يؤدي عملاً في هذا العالم لا بد أن يكون لديه نظام، ولا وجود لعمل ناجح دون نظام، كذلك أكد الصينيون مبدأ التخصص حيث كانت الحرف ورثية كنها وكل حرفي مرتبط بمهنة طوال عمره، إن القائد الذي يكسب المعرفة إنما يمارس عمليات حسابية في معر قباله قبل المعركة أما القائد الذي

(١) جميع جيسي كويمبوس كيه، جيه في كتابه (إدارة الدولة جيسي تشوري د

بحسب المعرفة بكاد يمارس أية عمليت حسابية مقدماً، فإذا أحدث هذا في الاعتبار موسمي أن أعرف من يرجع له نصير ومن ترجع له التهربية. في حال... إذا لم تكن كتمت الأمر وصحة طهارة المعنى، وإذا لم تكن لأوامر مفهومه تماماً وقع الثوب على الخاند، أما إذا كنت أوامره واضحة ومع ذلك لا يطيعها الحدود كان خطأ صامه.

٦ الإغريق^(١)

استطاع الإغريق ملوع النحد الأقصى من الإتاج، في صل حكومه ديمقراطية شجعت على حرية تداول الأفكار، وبهد أذعنوا العلم لرتيب والحركت الموحدة ومدى تسريعه بأداء العمل على نعم الموسيقى، وإذا أصفب إني هذه المربيا الأثر النفسي لقطاع الموسيقى، فإنا يدرك السر في أن تكون السبعة رادة في الإتاج وحنف في النحد الصانع والإجهاد. وكانت الحرف في بلاد الإغريق ورثية، كما كان الحصص هو لغة العصر، عند الإغريق. ولعد بعض أفلاطون في أحكامه على أنه لا سمي لأحد أن يتشغل بالخشب والحديد كليهما في ن واحد، حتى لا يعجز عن الشقوف، والحق أن أفلاطون^(٢) قد رؤد العنوم لأقتصادية في كتاب الجمهورية، بأن مطربانها في لنحصص أو توزيع العمل، ويستعرض سقراط^(٣) وأحداث رجل الأعمال الناحج والخاند الناحج لبس في حصفه

(١) عبد بكاد ديس، د... دراسة تاريخية وسياسية لبلاد الإغريق، ١٩٦٩م

(٢) أفلاطون (بلاطون Platon) (٤٢٧-٣٤٧ ق م) فيلسوف يوناني قديم، واحد من أعظم فلاسفة الغرب، حتى أن فلسفته أثرت عبرت بها ما في ألا حوشتي لأفلاطون عرفت من خلال محاضراته التي جمعت من تلميذه وشره والعن.

(٣) سقراط (٤٦٩-٣٩٩ ق م) فيلسوف ومعلم يوناني قديم سقراط وعاش في أثينا وعرف عنه تواضعه في المأكل والمشرب

الأمر أنها واحدة، فمن واجب كل منهما أن يثبت الفضة والحماس في نفوس مرؤوسيه، وأن يصنع التحصن المناسب في المكال المناسب، وفوق ذلك ينبغي على كل منهما أن يعاقب المنقصر ويكافئ المتجدد، وكلاهما يُحسَّن صعداً إذا كسب ود مرؤوسيه. كذلك ودل أكسيوفون بوصوح على أنه عرف وأمس بأن الإدارة هي مستقبل يتمبر عن عبء من الفنون وقال كرينو بونوس إن من يسرع في الشاء يمكن أن يسرع في مهنة أخرى، وكذلك الحال بالنسبة لمن يسرع في الإدارة^(١).

٧ الهند^(٢)

ظهر في الهند كوتيليا البراهمي، وكان يسمى أيضاً باسم فيشو حوت وكان عالماً كبيراً في القرن الرابع قبل الميلاد، أهدى مؤلفه أربع سرأ وعلم السياسة مرة عام ٣٢١ ق.م وفيه إدارة الدولة سياسياً واقتصادياً، وفيه بادش وحات الملك ووزرائه ومستشاريه، كما تناول حور المحائس والحكومة وشؤون الحرب والسلام، وسأول إلى جانب تنظيم وإدارة التجارة والصناعة والديون والمحكمة وكذلك شؤون الزواج والطلاق وحقوق المرأة والضراب والزرعة والمباحم والمصارع والأسواق والمؤسسات، كما ظهر عند القائد العسكري سبراس لمحب عن التفكير الإداري المستند في ذلك لعصر يضاف إلى ذلك أنه أدرك قيمة كفاءة الأفراد أو العلاقات الإنسانية كما أنه عرف الحاجة إلى النظام ونرى في استخدام الإسكندر الأكبر.

(٣٣٦-٣٢٣ ق.م) فقد قاد أكثر حصار حربي عظمه التاريخ خلال (١٣)

سنة من الحملات والغزوات، حيث كان يورع المهام لوزارته على معاونيه بإدارة فائقة الدقة.

(١) عبد الكريم درويش، د - مصدر سابق ١٩٦٩م، ص ١٢١.

٨ رومانيا^(١)

في عام ٢٨٤م أصبح جيو كسبان إمبراطوراً لرومانيا، فتمت الإمبراطورية إلى ١٠١، إقليم وعين ثلاثة من معدويه أحدهم الملك «اغسطس» والآخران الملك «قبر» «متكو» ومحافظين ليحكموا الأقاليم وروؤدهم بالحكم المحلي دون السيطرة على الثواب العسكرية وبين كاتو (أبو الإدارة) الذي عاش بين سنة (٢٣٤ - ١٤٩ ق.م) وكان يبيع كل مؤذن عما أحرز، وعدم لم يمه إحصاءه، وبصدر لأوامر لإسحق العمل، وعلى الملك أن يصدر خطة عمل سوية للمشرفين على العمل، وكذلك يسمي أن تكون الأوامر التي يصدرها واضحة ومفهومة من قبل المشرفين على العمل، ويستطرد كاتو في حديثه عن المشرفين القيام بالواجبات التالية:

- ★ ينبغي أن يُحافظ على النظام.
- ★ يسمي أن يحسم جميع المداخلات بين العمال، وتوقع عبء العقبات الزادع، وتقدر ويكافئ من يقومون بعملهم
- ★ يسمي أن يحرص على أن يشغل دائماً وقت العمل.
- ★ حسن اختيار العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٩ مصر صدر الإسلام^(٢)

جاء الإسلام نكي يرمي قواعد الأفكار وعمليات الإدارة، التي ندعو إليها النظريات الإدارية المعاصرة، وحث الإسلام على الشورى، وهي عن الاستعداد بالرأي قبل أن يعرف أوروبا الشورى بعدت السنين.

(١) عبد الكريم درويش، د - مصدر سابق ١٩٦٩م، ص ١٢١.

(٢) حسن النوري، د - مصدر سابق ص ٣٦.

وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى ﴿وَتَزَكُّوْهُمْ يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا﴾ (١) ويقول أيضاً ﴿وَتَزَكُّوْهُمْ يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا﴾ (٢) وحده في الحديث الشريف «واستعينوا على أموركم بالمشورة» (٣) وقد كان (عليه السلام) من أكثر الناس مشورة لأصحابه. وأما الثاني المبدأ الذي أرسى قواعد الإسلام هو العدل الكامل، بين العوامين وأصحاب العمل بصورة واحدة، لا فرق بين سيد وعبد، ومعبوس المتاحل هو القوي، وحقيق المسود في الحقوق والواجبات، فكان مساواة بين العامين، لأن كل حق بقوله واجب، كما أرسى الإسلام مبدأ الحوام في العمل، لأنهم يتعاونون فيما بينهم على أساس تعاونهم في الكفاية والعلم والعمل، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته، يقول الله تعالى ﴿وَبَشِّرِ الصَّادِقِينَ الَّذِينَ إِذَا أُتُوا بِالْحَقِّ قَالُوا هَٰذَا الَّذِيْ بَعَثَ اللَّهُ فِيْهِ رُسُلَهُمْ يَقُولُونَ الْحَقُّ أَكْبَرُ مِنْ الْبَاطِلِ﴾ (٤) وهذا هدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل، وكذلك قواعد الطاعة، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة، لا يمكن أن نستقيم أمور المجتمع وذلك قوله تعالى ﴿يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اطِيعُوْا اللَّهَ واطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاطِيعُوْا اٰمَنُوْا﴾ (٥) والطاعة مشروطة بشرط جوهرية لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله، حيث كان الرسول (ص) يقول بإرسال الصحابة إلى القائل لنفسهم في أمور الدين الإسلامي، ويعتبر عمر من أول من أسس النظام الإداري مدحانه بضم الدواوين، حيث كان هناك ديوان البريد والمعامل، ومن رواد الفكر الإسلامي على سبيل المثال.

❶ الماوردي حيث ترك فكراً دورياً مساهماً لا عسى لندارسس والعلماء عنه وعمره ممن ترك فكراً إصلاحياً يتناول لجميع نظريات

(١) القرآن الكريم سورة - عمران آية ١٥٩.

(٢) القرآن الكريم سورة - شوري آية ٣٨.

(٣) حديث شريف.

(٤) القرآن الكريم سورة الاحزاب - ١٩.

(٥) المصنف السابق سورة النساء آية ٥٩.

التطوير الإداري ويرمحه القديم والحديث بالمعيرات الرئيسية التي كان لها في الواقع ثراً واسعاً في كيمية إحداثها. - وقد أكدت تلك النظريات قديمة كانت أو حديثة إلى اعتماد التغيرات التالية في عمل الإدارة وهي:

١ • التطور والتغير في أسلوب الإدارة^(١).

ويشمل التغير في الإدارة من خلال العناصر التالية:

★ نسي القطاع العام لممارسات إدارته المصطنقة في القطاع الخاص ولأنه تخصص استخدام نموذج التميز، إعداد الهندسة، إدارة الحدود الشاملة، التمهيد مدخل النمو، قياس الأداء، والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة.

★ التركيز على الكفاءة والمعالجة.

★ الانتقال من التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

★ تفصيل الملكية الخاصة، أسلوب لعقد لخدمات العامة، وأنواع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

★ تموضع الصلاحيات والسلطات لمستويات الإدارة الدنيا.

٢ • تقليص دور الدولة:

ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة الانحياز نحو الخصيص، برامج خصيص الجبرائية، تشغيل الخدمات بأسلوب تحدي، وتخصيص المود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

مجموعة من السمات المميزة للإدارة العامة الحديثة:

★ إطلاق حرية المديرين للإدارة.

(١) حسين الدوري، د. مصدر سابق ص ٢٧٧.

- ★ وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
 - ★ التركيز على رقابة الأداء.
 - ★ تحرر نهجيات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.
 - ★ تشجيع المنافسة.
 - ★ نسي نسب القطاع الخاص في الإدارة.
 - ★ التأكيد على مزيد من الانضباط في استعمال الموارد.
- فالمعدة الأساسية للإدارة العامة الحديثة، يركز على نسي هذه السوف كإطار للعلاقة بين الإدارة ونسبة، وقد تأثرت الإدارة العامة الحديثة بدرجة كره نظرية الاحياء العام، ونظرية الأصل والتوكيل، ونظرية تحويل الكلفة الاقتصادية ويمكن النظر للإدارة العامة الحديثة كمسودج معبري لإدارة القطاع العام، ونصن العديد من الحكومات السراطة مع بعضها، وقد برز هذا المسودج للاستجابة للتحديات الاقتصادية، والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم خلال عقدين الماضيين، ويمكن تلخيص تلك الحقائق فيما يلي.
- إن لقطاع العام ينقسم بكون الحجم وصحامة التكاليف.
 - الحاجة للاستعداد من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
 - الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تميز بالجودة.
 - التحول من الاقتصاد القائم على لخصيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

٣ • المبرعات الفكرية والعملية للإدارة العامة الحديثة

وهذا أيضاً مبرعات فكرية وعملية للإدارة العامة الحديثة نشأت من خلال الانحدار المحدد لخدمة العامة والتي تأثرت بشكل واضح

بالأحبار المعيارية للخدمة العامة حيث التركيز على قيم الكفاءة والفاعلية. ولكن مع التعبيرات المتصارعة التي يمر على القطاع العام، فكان لا بد من إدراج مفاهيم سلاء مع تلك التعبيرات، على أن تتضمن القيم والمعتقدات التالية:

★ الخدمة بدل من إدارة تدفع، والموظفون العموميون لا بد أن يقدموا الخدمة للمواطنين ويحتمو مطالبهم بدلاً من محاولة التحكم وإدارة المجتمع.

★ جعل الخدمة العامة الهدف النهائي، ويجب أن يُسهم المديرون العموميون في بناء وحدة تعاونية مشتركة لخدمة المصلحة العامة ولي يمكن أن نأخذ في بناء مصالح ومسؤوليات مشتركة.

★ التفكير بأسلوب مسرّح، والتراجع والأهداف التي تسعى لتحقيق أحباطات المواطنين يمكن تحقيقها بطريقة مسكرة تنمير بالفاعلية من خلال جهد جماعي تعاوني.

★ خدمة المواطنين وليس العملاء، ويجب على الموظفين العموميين ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمصالح العملاء، ولكن الاهتمام ببناء علاقة يسوده الثقة والتعاون مع المواطنين.

★ المساواة ليست مسألة بسيطة، والموظفون العموميون لا يجب مساواتهم فقط، وفقاً لنظام السوق ولكن لا بد أن يتم مساواتهم طناً للأصناف، والموازين وفيه المصالح والمعايير المهنية.

★ إعطاء الأهمية للأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإباحة، والمؤسسات العامة يمكن أن تسبح في تحقيق أهدافها، إذا قامت بإدارة مشاريعها من خلال الأسلوب التعاوني والقيادة المشتركة المعتمدة على أسلوب المشاركة واحترام وتقدير الأفراد.

★ تقدير الموظفين والخدمة العامة، وإعصامهم الأولية في الخدمة، ووضع مصالح الموظفين قبل مصالح المستثم.

وقد تم تطبيق سمات لإدارة الخدمة الحديثة التي تم التطرق إليها في العديد من دول العالم، لأن العديد من تلك الدول تستخدم إجراءات الإصلاح الإداري لإعده النظر بدورها في المجتمع وعلاقتها بالمواطنين. وقد لخص أحد الاقتصاديين^(١) تلك الإجراءات في (٦) عناصر جوهرية هي:

★ الإنتاجية، كيف يمكن للحكومة تقديم خدمات جديدة وبأقل التكاليف العالية؟

★ التسويق، كيف يمكن للحكومة استخدام حوافز وأساليب السوق، وذلك لاستصدار الأمر من السوق حبه؟

★ الاتجاه نحو الخدمة، كيف يمكن للحكومة أن تكون على اتصال أفضل بالمواطنين وذلك لجعل الخدمات العامة أكثر استجابة لمطالبهم؟

★ اللامركزية، كيف يمكن للحكومة أن تجعل لرامح والخدمات العامة أكثر كفاءة من خلال تحويل إدارة تلك الخدمات بأسلوب لامركزي؟

★ السياسة العامة، كيف يمكن للحكومة من تحسين قدراتها في إدارة ومتابعة السياسة العامة؟

★ المساءلة عن النتائج.

كيف يمكن للحكومة تحسين قدرتها لتقود بالشراعية^(١) وثالث الخصائص والسمات المقترح وبشكل واضح، إن الاتجاه نحو الإدارة العامة الحديثة يركز وبصورة مشابة على المشاكل التي يعاني بها التعامل مع الإدارة الحاكمة، والمحافظة على إدارة الحاكمة من خلال الإبداع في الإصلاح الإداري، والتي تستلزم أهدافها من أسس ومبادئ الإدارة العامة الحديثة، وتشكل الهدف الأساسي للنهضة العالمية في مجال الإدارة العامة، وإدارته لخدمة الحديثة بناءً تحولا في علاقة القطاع الحكومي، مع كل من الحكومة والمجتمع بدلا من أن تكون فقط عجلة إصلاح.

المحور الثاني

تاريخ الإصلاح الإداري^(٢)

شهد العالم قديماً وما زال في العصر الحاضر محاولات عديدة لتغيير النظم الإدارية فيما إذا كانت نواحيه انعكاسات سلبية في التنفيذ وذلك خدمة لفعالية الإدارة السليمة وأبعاد الفساد الإداري والعائلي عنها، وعدم تحديث في الإصلاح الإداري لا بد من أن يعزج على نظوره التاريخي، وهو جزء لا يتصل عن تطور التاريخ الإداري لأهمها نوامير في عملية، ولكي يعطي نموذجاً مثالياً للإصلاح الإداري قديماً... وبعد استمرائي لمعظم تلك التعبيرات القديمة ثم أحد سوى تلك لإصلاحات الإدارية في العراق القديم في عهد السومريين حيث شهدت حضارات وادي الرافدين إصلاحات إدارية كثيرة، وذلك بسبب كثرة الأمور الإدارية المتاحة في العملية الإدارية والساسية والتدويج

(١) حسن النوري وعصم لاجري، د - مبادئ بلاد - لعمدة ١٩٩١م

ومن أبرز تلك الإصلاحات الإدارية هي التي كانت في عصر السومريين كمنال يحندي به في العصور القديمة، وبقية الإصلاحات الإدارية في مناطق مختلفة من الدول التي اعتمدت أصلاً على إصلاحات السومريين والتي هي:

● إصلاحات أوركا جينا،

أوركا جيب وهو الملك من سلالة نكش الأولى، وهو صاحب أكبر إصلاحات مصادره واجتماعه مسو به إليه، حتى أن مد عام ٢٥٠٠ قبل الميلاد في وادي الرافدين القديم، وقد اكتشفت تلك الإصلاحات في مدينه نكش عام ١٨٧٨م وترجمها لأول مرة عالم الآثار الفرنسي.. بورو دانجر. وقد نش بان الملك أوركا جينا قد قضى على المصادري التي كانت سائدة في تلك الفترة، كما أعاد العدل وحرية إلى المواطنين، وأزال عنهم الظلم والاستغلال، حيث قد أوركا جيب أول اتفاقية اجتماعية في تاريخ العالم ظهرت لأول مرة كلمة الحرية والديمقراطية (أمارجي) في وثيقه مكتوبه، وعمل على تحسين الميراث التي كانت مفروضة على الشعب، ومنع تسلط الحكام ونصوص على لضعفه كما تعهد بأنه (نر يسمح بأن يقع الباسي حرية تخلفه لأقرباء) وذلك برأية الضم وبشر العدل بين طبقات المجتمع، ووضع حداً لكسار المواطنين في اقرار أموال عامة الشعب، ويعتبر ذلك الوثيقة هي أول قانون إسمائي نادى بحقوق الإنسان وحرية لأول مرة في تاريخ البشرية، وبذلك تعتبر إصلاحات أوركا جيب والتي شملت كل نواحي الحياة الإصلاحية أساساً للإصلاحات التي تلتها فيما بعد، مثل شريعة حمورابي، وحتى الإصلاحات في العصور الوسطى، وضمن المدارس الإدارية التي تم ذكرها في المحور الأول من هذا الفصل.

● قوانين أوورنمو وحمورابي:

هذه القوانين المعروفة هي إصلاحات إدارية في مجمل الحياة السومرية في العراق القديم بتصميمات الأحوز و لمشاط الزراعي و الحري و الصيد و تمادلات التجارية لتسليح و تدميرها و تقدير الثروة و تميزتها عليها وعلى شكل مواد قانونية مترجمة السند وهي من باب الإصلاح الإداري والقانوني في تلك القوانين.

المحور الثالث

تطبيقات حديثة للإصلاح الإداري في نيوزيلندا

تعتبر هذه التطبيقات في نيوزيلندا بمثابة إشارة إلى الإصلاح الإداري في العصر الحديث وبإمكان لاقتداء به ضمن أجماع لدولية متقدمة كانت أو نامية، وعندما نتحدث عن إيجاد الأمثل في تطبيق الإصلاح الإداري وحدث بأن نيوزيلندا ومعها كندا وبريطانيا، هم المسمون في تطبيق هذا الإصلاح. ويورد في أدن مدحس لهذا الإصلاح.

● تجربة كندا... ونيوزيلندا... وأستراليا... وبريطانيا:

في عام ١٩٩٠م نست كل من كندا ونيوزيلندا وأستراليا وبريطانيا إصلاح إداري ركز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج. وكان هدف مشروع الإصلاح زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء وإتاحة في الأجهزة العامة، وكذلك تحرير مبدأ المسألة أو المحاسبة الإدارية.

وكان مدخل المشروع هو الإصلاح الشامل بحيث يتم إعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء الأجهزة التنفيذية كانت في بعض الرؤساء الأجهزة

في القطاع الخاص، ومحاسبتهم على النتائج، ومطالبة كل جهاز بثلاثة أمور هي:

- ١ • إعداد خطط إستراتيجية لمصبح رسالته وأهداف كل جهاز لموظفيه والمستفيدين منه.
- ٢ • وضع خطط تشغيلية لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية مرتبطة برسالة وأهداف الجهاز.
- ٣ • استخدام مقياس الأداء لتحقيق من يقدم الجهاز نحو تحقيق الأهداف.

الفصل الثالث

الحكومة . ودورها في الإصلاح الإداري

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى دور الحكومة في تحسين الإصلاح الإداري^(١) الأمثل وتشكله الواقعي والمعروف، بهدف إعداد نهج لسياسة الإداري والمالي، وتحقيق الأداء الأمثل في الإنتاج بتكثيف الخدمات وتيسير... مما يساهم في رفع مستويات الإنتاج المحلي العام (GNP) أو القومي (GNP) ولتعدن سوف يساهمون في رفع دخل الأفراد، بمعنى مسيل المثال أن لدخل الفرد في الدمارك حوالي (٣٦٣٣٦) ألف دولار سنوياً، رغم محدودية الموارد الطبيعية والصناعة والخدمات، أما في الجنوب لا يرى أن متوسط دخل الفرد في لعموده يسع حوالي (١٦٧٧٨) ألف دولار استناداً لإحصائيات (٢٠٠٩-٢٠١٠-٢٠١١م)، رغم توفر كل الموارد الطبيعية والإنتاجية فيها.

ولسب في ذلك، يرجع إلى عدم المدخنة الكاملة لحكومة الإنتاج في الشركات الإنتاجية العاملة والإصلاح الإداري فيها، وعليه.. من لدحكومة دور مهم في تحقيق الأحسن في الإصلاح الإداري، من خلال تحقيق رفع الكفاءة والأداء الأمثل للإنتاج، وذلك في وضع الأنظمة

(١) حسب الدوتي وعميد لأبحري، د - مدنى لإدارة مدية ١٩٧٠م جامعة الموصل.

الكتيلة بتعديل العشر، وتصدرت في المصالح والتصرفات عبر الحقونة ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- أ • تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح الحق في مساءلة الإدارات في المؤسسات والجهات المعنية.
- ب • تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة للأفراد والشركات، مما يحفز مراعاة مصالح المتعاملين مع تلك الشركات، من تدعيم زيادة المشاركة من قبل المجتمع فيها.
- ج • إعطاء حق مراعاة الأداء للشركات من خارج أعضاء الإدارة أو مجالس الإدارة... وذلك من باب الرصد العقلي والشفافية في محاسبة الشركات... وبما أعني ما ذكرت في أعلاه، فإن للحكومة دور فاعل في تحقيق الإصلاح الإداري الأمثل من خلال المحاور التالية:

١ على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي:

في هذا المحور ممكن وضع الخطوات التالية من عمل الحكومة في تحقيق الإصلاح الإداري:

- * حوكمة الشركات، تؤكد على ترمي القواعد السلوية المستخدمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وبعد تسع أزمات عمالية، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء الأفضل في الإنتاج.
- * تدعيم الأسس الاقتصادية العاملة في الأسواق، وكشف حالات التلاعب في الأسعار وما تنبع من الفساد الإداري والمالي.
- * دعم الأسواق والعمل على استقرار الأسعار، وذلك لكسب ثقة الجمهور والعمود ودورها في دعم شركات ذات الصلة بالعمامة.

★ العمل على تأكيد (OECD) أن لحوكمته أحد عوامل تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين لمعدة الاقتصادية و نمو الاقتصادي

٢ دور المحاسب والرقابي:

في هذا المحور، فإن للمحاسبة والرقابة كعصرين من عصر الحوكمة على تعزيز استمرار الإصلاح الإداري نحو إيجاد أحسن . وفي الخطوات التالية نوضح ذلك:

★ أهمية المحاسبة والرقابة تدخل في تصحيح حسابات الشركة بالعرفان مما يعدل سير الإصلاح الإداري نحو الأفضل.

★ ضرورة العمل على استقلالية مراقبي الحسابات، لإبعاد تأثير الإدارة أو مجلس إدارته على عملها . في كشف التزوير والأخطاء.

★ إن أهم خطوة هي الإفصاح والشفافية في الشؤون المالية لمحاربة الفساد المالي والإداري في الشركات.

★ إن النزاهة والحيادية والاستقامة، لا بد من أن يبدأ من مجلس الإدارة، إلى أصغر موظف في الشركة وهي مهمة لكشف العثر والفساد.

★ تعمل الحوكمة على استخدام الأنظمة الرقابية المتطورة، لتعادي وحود الأخطاء والانحراف.

٣ على الصعيد الاجتماعي:

إن الحوكمة ومبادئها وأهدافها تبدأ من الفرد والمجتمع صعوداً، إلى التأثير على الأصعدة المنفذة في الشركات، لذا فإن الحوكمة تعمل على رفع كفاءة الفرد وضمن الخطوات التالية:

★ التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، التي تعمل على

- استقرار السوق والعمالة وسوق الأسهم لصالح أفراد والمجتمع،
ومن ثم مساهمتها في تثبيت الإصلاح الإداري.
- ★ تعمل الحكومة على استخدام الأكتاف للموارد البشرية أو المادية وحقوق المساهلة في الشركات.
- ★ إن ربط مصالح الأفراد بالشركات والمجتمع بشكل عام، يؤدي إلى التنمية وارتفاع معدلات الإصلاح الإداري.
- ★ إشباع حاجات الأفراد المادية والخدمية، من الوظائف المهمة في الشركات، ومن ثم تعميم الإصلاح الإداري.
- ★ توفير الخدمات العامة... عمل يؤدي إلى الإصلاح الإداري، ويكون استمراره لصالح المجتمع.
- ★ توفير سوق العمل وإعداد شريحة الفئات وحفظ معدلات التضخم المالي.
- بدأ هذه المحاور أو طفت عميقاً وعميقاً من قبل الشركات متؤدي إلى سعي الإصلاح الإداري وطوره بشكل أمثل وأدق لصالح المجتمع.
- بعد تحريرنا عن الدول الأكثر تمسكاً بالإصلاح الإداري، وحددنا صائناً في تقرير منظمة التنمية الاقتصادية على أساس رئيسيتها هو غيت ليل - لعام ٢٠١٢م، حيث أشارت بأن هناك دولاً تتبع نظام الإصلاح الإداري، المتمثل في إعداد شريحة الاقتصاد الإداري والمالي.
- وهناك دولاً تدرج تحت وظائف الاقتصاد الإداري والمالي، حيث كان مؤشر الاقتصاد مؤلف من عشر درجات، فالدول التي تحصل على (١٠) درجات، فإنها تكون من الاقتصاد، أما الدول التي تحصل على العلامة صفر فتكون أقل فداءً، وهذه البيانات موضحة في الجدول رقم (١).

المصنف	الدرجة (١٠)	المجموع الدولية العربية
مجموعة الدول الأكثر حداً	١,١	١٠٠
في هذه المجموعة تحتل الصومال المرتبة الأكثر حداً	١,٢	١٠٠
٩,١ من عشرة عليها العراق، بينما تحتل كل من الإمارات	١,٦	١٠٠
١٠٠ من أعلى صدارة من ١٠٠ و ١٠٠ من ١٠٠	٢,٥	١٠٠
	٦,٣	١٠٠
	١,٦	١٠٠
المصنف	الدرجة (١٠)	المجموع لأوروبا والعربية
مجموعة الدول الأقل حداً في العالم	٩,٣	١٠٠
في هذه المجموعة تحتل ليبيا ١٠٠ من ١٠٠ من	٩,٣	١٠٠
١٠٠ من ١٠٠ من ١٠٠ من ١٠٠ من ٩,٣ من	٨,٩	١٠٠
١٠٠ من ١٠٠ من ١٠٠ من ١٠٠ من ١٠٠ من	٧,٥	١٠٠
	١,١	١٠٠
	٦	١٠٠
المصنف	الدرجة (١٠)	جميع الدول النامية
في هذه المجموعة الدولية تكون صناديقها الأعلى في	٩,٣	١٠٠
من القصد الإداري والمالي ٩,٣ من عشرة والأكث	١,٧	١٠٠
١٠٠ من ١٠٠ من ١٠٠ من ١٠٠ من ١٠٠ من	١,٢	١٠٠
	١,١	١٠٠

(١) تقرير ميثاقه الشريفه بجامعه علي بن ابي طالب - هجرت ليل - بعد ٢٠١٢م

وينبغي لنا أيضاً، أن كل من الدسارك وبيوريلند وسيفهورا، احتلت الدور الريادي في الإصلاح الإداري، وإعدادهم على النمط الإداري والمالي حسب تقرير المصنعة المذكورة أعلاه لعام ٢٠١٢م وحصولهم على درجة ٩٩٣,٣٪، وثم ٩٪ الأخرى تعني وجود فساداً إدارياً ومالياً، وهذا ناتج عن بعض الأمور من الاحتياطة، أو التدخل على الوسط التجاري (الأجانب عادة).

وبنت السانج مثل بصورة مباشرة على دور لحوكمة في إحياء الإصلاح الإداري، في تلك الدول وبعض الدول الأخرى، الموحدة في الحدود، وفي ذلك دلالة على عدم وجود الحوكمة والإصلاح الإداري فيها.

وبناءً على ما ذكرت في أعلاه من محور حول الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري، الذي يُعبر عن أهم الأثر في الإدارة العامة، والتي يمكن توجيهها من قبل الحكومات لإعداد شبح الفساد الإداري والمالي، المنداد مما يؤرق التحلل في عمل الشركات، وفشلها ومن ثم انهيارها، وفي المسحبات الأنيس تُسقط الصورة على حقيقة الإصلاح الإداري وكيفية نفوذه، ودور الحوكمة فيه.

المبحث الأول

أساسيات الواقع الحالي في كل من لبنان والدنمارك

في هذا المسحت وصف محورين مسعطي أساسيات الواقع الحالي من جغرافية وقوانين وسياسات في كل من الدسارك ولبان... وهذه الأساسيات ضرورية لفهم الواقع الذي فرض نفسه على تحقيق نوع من الإصلاح الإداري شيئاً أو إحداه في كل من لبنان والدنمارك... وعلى

مستويات تحقيق الحوكمة في الإصلاح فيها . والمقارنة التي تعطي فيها في دور الحوكمة في الإصلاح الإداري لكل من البلدين. حيث احتلت الديمارك أعلى السلم بدرجة ٩.٣ من عشرة وليس ٢.٥ من عشرة باحتلالها الفساد الإداري والمالي.

المحور الأول

لبنان

لبنان دولة من دول المشرق العربي، يحيط بها سوريا من الشمال والشرق، والبحر الأبيض المتوسط من الغرب ومن الجنوب فلسطين المحتلة، وهو بلد مكون من عدد من الطوائف في نظام جمهوري ديمقراطي، على عدد لغاته وسوق حضارته، سكانه من العرب المسلمين والمسيحيين والطوائف الأخرى والمسيحيين دور فعال في الحياة العامة والسياسية. هاجر وانتشر أسوة حول العالم منذ القدم، وحالياً فإن عدد السياسيين المهاجرين بقدر ضعف عدد السياسيين المقيمين فيه.

واجه لبنان منذ القدم تعدد الحضارات التي عبرت فيه أو احتلت أرضه وذلك لموقعه الوسطي بين الشمال والجنوب والشرق والغرب، فكانت هذه الوسطية سبباً لشوحي وفرادته مع محيطه، وفي الوقت ذاته سبباً للحروب والراعات على مر العصور، فكانت الحروب الأهلية ونزاعه المصيري مع إسرائيل. ويعود أقدم دليل على وجود البشرية في لبنان وشوحي حضارة على أرضه إلى أكثر من (٧٠٠٠) سنة.

في القدم، سكن لبنان أقوامٌ كالفينيقيين وكندك حرة من أرض سوريا وفلسطين، وأولئك قوم انحذوا من الملاحة والتجارة مهمة لهم، فازدهرت

حضرهم طلبة ٢٥٠٠ سنة تقريباً (من حوالي ٣٠٠٠ سنة حتى ٥٣٩ ق.م). وقد مرّت على لبنان عدّة حصارات وشعوب استقرت فيه، منذ عهد الفينيقيين، كالمصريين والعموريين، والآشوريين، إلى الفرس.

تبلغ مساحة لبنان ١٠٤٥٢ كم^٢ ولبنان بلد متنوع شعبياً، ويبلغ عدد سكان لبنان حوالي (٤.٠٩٩.٠٠٠ نسمة) لعام ٢٠٠٨ م ويُقدّر عدد اللبنانيين المقيمين في العالم بنحو مائة ألف.

● الاقتصاد اللبناني^(١)

يُعتبر لبنان أحد أكثر المراكز المصرفية أهمية في آسيا الغربية، وثمة سبع دروة زدهره أصبح يُعرف بالسويسرا الشرق، لغزوة وثبات مركزه العالي آنذاك وتنوعه، كما ستمطت أعداداً هائلة من المنتج تُدرجة أنها أصبحت معها العاصمة نسبة بيروت تُعرف بباريس الشرق. بعد نهاية الحرب الأهلية، حرب محاولات عديدة ولا تُرث، لإعادة بناء الاقتصاد الوطني والنهوض به من جديد، وتطوير جميع النسي المحلية، وبعد نجاح البعض منها، تكهت بددت معظم المصارف اللبنانية، الواقع في هذه الأزمة الاقتصادية العالمية سنة ٢٠٠٧ م، التي أثرت في معظم الشركات والمصارف حول العالم، وفي عام ٢٠٠٩ م شهد لبنان نموّاً اقتصادياً بنسبة (٩/٧) وأن الاقتصاد اللبناني هو فنصاد حرّ، يعتمد على الموارد الفردية والفتح على العالم الخارجي، مع تحريك مناسب للمعامل والمعاملات، يستحوذ القطاع الخاص على أكثر من (٧٥/٧) من إجمالي أعمال الاقتصاد، ويشغل رأس المال في كل القطاعات الاقتصادية، ويُعتبر عماد البناء الاقتصادي، كما أن القطاع المصرفي الحر، هو أكثر من

(١) سبل صنفه، د. سحر الحوكة النجعة - لبنان دار مهيا للنقد، بيروت ٢٠١٢ م

أضعف القطاع الاقتصادي، ودلت نسب التوسع الإقليمي والمحلي،
فواجه الاقتصاد اللبناني بعض الشدود منذ ٢٠٠٦م.

وانكماش النمو بسبب انخفاض الاستهلاك ورؤوس الأموال
المستثمرة فيه، وتكون للحكومة الحالية وصفت حطة نهوض اقتصادي،
تعتمد على تحسيس لمداحيل للأفراد، وعادة التفرغ بالأوضاع لتشجيع
الاستهلاك وتدفق الاستثمارات، معتمدة على الإمكانيات المتاحة والتي
توظف أقل من ٣٥٪ من قدراتها الفعلية.

ويُعتبر اقتصاد لبنان من اقتصادات الدول النامية، حيث القطاع
الخاص يساهم في (٧٥) من اجمالي الكلفة، وقطاع مصرفي كبير يدعم
هذا القطاع في عام ٢٠٠٩م، وقد ساعد الانعاش الاقتصادي من خلال
نسي نظام مصرفي سليم من ناحية المالية، مع تحويلات المخصصات،
والخدمات المصرفية، ومصادر الرراعية، ومساعدات النظام
الرأسمالي الدولي حيث المصادر الرئيسية لتمويل الأحسي، فحقق
الاقتصاد اللبناني نمو جيداً وكان مثيراً للإعجاب، منذ بداية عام ٢٠٠٠م.

أنشئت الحكومة في برامح إعادة إعمار لسان (٢٠) مليار دولار في
عام ١٩٩٣م، فيما ألحج المحلي الإجمالي الحقيقي نسبة (٨) في عام
١٩٩٤م وترجع قليلاً في نسبة (١/٧) حيث سجل (٧) في عام ١٩٩٥م
قبل عملية عديد العصب بأسر ثلثه في سن ١٩٩٦م، حيث توقف
النشاط الاقتصادي، وكذلك شهد نمو الناتج المحلي الإجمالي
الحقيقي، معدل سوي مع في المتوسط أقل من (٣) سوياً لعامي
١٩٩٧ و ١٩٩٨م، وانقط في عام ١٩٩٩م، وخلال ١٩٩٢ و ١٩٩٨م،
وانخفض معدل التضخم السوي من أكثر من (١٠٠) إلى (٥)،
واحتمات التضخم الأحسي فمرت إلى مبلغ يزيد على (٦) مليارات، بعد
أن كان (١,٤) مليار دولار. لقد حققت تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية

والنخاسة المبرهنة، فنصاً في السوق المالي. حيث أن البيرة النسبية لا تزال مستقرة نسبياً.

وقد أحرر لبنان تقدماً فعلياً في إعدادة بناء النسبة السحب المادية والمالية، التي مرفتها لحرب فشركة مؤسسية، وهي شركة براسمال بيع (٢) مدير دولار عند شأنها، وأدارت عمده إعدادة الإعمار من مهنة إدارة الأعمال المركزية في بيروت، وأعيد فتح سوق الأوراق المالية في يناير كانون الثاني عام ١٩٩٦م، وشركات التأمين، ونحاول في الفقرات التالية التلويح إلى بعض الأمثلة الاقتصادية اللبنانية.

١ النشاط الاقتصادي

الاقتصاد اللبناني هو خدمي المتحى، فصاعدات النمو الرئيسية تشمل الخدمات المصرفية والساحنة. حيث لا توجد أية قيود على الصرف الأجنبي أو حركة رأس المال، كما نطق لسرية المصرفية بصرامة حادة. وقد اعتمد لبنان مؤخرًا قانوناً لمكافحة غسل الأموال.

★ ليس هناك عملياً أي قيود على الاستثمارات الأجنبية.

■ وفي الجدول رقم (٢) الأتي يوضح نمو الناتج القومي الخامات من ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٣م (مقدراً)

الناتج القومي الثاني GNP												
السنة	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢
مليارات الدولار	١١٦	١١٩	١٢٢	١٢٣	١٢٤	١٢٥	١٢٦	١٢٧	١٢٨	١٢٩	١٣٠	١٣١
معدل النمو (%)	١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠	١١١
معدل التضخم (%)	١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠	١١١
معدل البطالة (%)	١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠	١١١
معدل النمو (%)	١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠	١١١
معدل البطالة (%)	١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠	١١١

■ مصدر: (١) - وزارة الاقتصاد والتجارة - لبنان - ٢٠١٣م

(١) - معدل التضخم - ٢٠٠٠ - ٢٠١٣م - حركة التضخم - لبنان - ٢٠١٣م

ويتضح من الجدول رقم (٢) نمو الإنتاج القومي للسنوات (٢٠٠٠-٢٠١٢ و ٢٠١٣م) (مقدراً) الاقتصادي في لبنان يدل على انخفاض معدل دخل الفرد الذي كان (٦.٣٢١) دولار لعام ٢٠٠٠ إلى (١٥.١٣٠) لعام ٢٠١٢م ومقدراً أن يكون (١٦.٣٤٦) لعام ٢٠١٣م.

ويتضح بأن دخل الفرد الموصحة في لبنان جيدة وتعد شجع لفساد الحالي والإداري عدا الأمور السياسية والاجتماعية التي تدخل ضمن أبواب أخرى عدا المدخول الفردي.

٢ الإصلاحات الاقتصادية؛

برامج لبنان الحالية من الإصلاحات تركز على (٣) محاور رئيسية هي:

- أ • تعزيز الاقتصاد والمواضع، مع القطاع الخاص كمحرك للنمو.
 - ب • توحيد وتحسين الهيكلة في مالية القطاع العام.
 - ج • الهيكلة المالية والمالية، واستقرار الأسعار.
- هذه النقاط الثلاثة الأساسية لأن في عمل الإدارة العامة اللبنانية بهدف بناء اقتصاد لاسي معاسك لا يمكن من خلاله إحداث أي حركة اقتصادية تفتح البرامج الاقتصادي لتحديد.

٣ خصوصية الاقتصاد اللبناني^(١)

لبنان بلد حيوي حيث تمارحت فيه الحصادات المختلفة من الشرق والغرب، وكونه بلد ديمقراطي، كل ذلك أعطى لبنان دفعة إلى الأمام

(١) مرفق - في دة عدة مؤتمرات حول التجارة ومصرفية تدخل في سن ومحوو لحارة والسوق العرة المشتركة والوحدة الاقتصادية.

ومكنه من مواكبة التطور الحديث، وبما أن اقتصاد لبنان مبني على أساس اقتصاد السوق المفتوح، فهو يعتمد هذا المبدأ منذ نشأته في عام ١٩٢٦م. وبعد ذلك التاريخ، يصرح إلى حدب الاستثمارات وتمكين لاقتصاد اللبناني من مواجهة المنافسة العالمية، فقدم لبنان بإصدار قانون مرافقة تبييض الأموال، وقد تم رفع اسم لبنان من لائحة الدول غير المتعاونة مع منظمة الحدب، حول تبييض الأموال في بداية عام ٢٠٠٢م. كما يمنع لبنان قانون السرية المصرفية منذ عام ١٩٥٦، وهذه القوانين التي تحكم السرية المصرفية، لم يأتِ رغم كل الأحداث التي حوت فيه من بين عامي ١٩٧٥ و ١٩٩٠م. وفي عام ١٩٩٤م، تم تقييد مهبة حرية المحاسبة الدولية، كما يعتمد لبنان معايير المحاسبة الدولية منذ عام ١٩٩٦م لكل الشركات المدرجة تسجل في البورصة، وكذلك الأمر للمصارف وشركات التأمين.

٤ قطاع الشركات في لبنان:

يس أن هناك حوالي (٧٤٠٠) شركة مقفلة وحوالي (٤٨) ألف شركة محدودة المسؤولية وحوالي (٢٠) ألف شركة تضامن و(١٢) ألف شركة توصية و٩٦ ألف مشاة فردية^(١). إلا أن يعتمد ووفق نفس مركز الإحصاءات أن الشركات النشطة لا يتجاوز عددها (٨٤) ألف شركة منها حوالي (٣٣٠٠) في الزراعة و(١٤) ألف في الصناعة وحوالي (٦٦) ألف في قطاع الخدمات، أي أن ٧٩٪ من لاقتصاد اللبناني موجه إلى الخدمات و٤٪ للزراعة و١٧٪ للصناعة.

وقد اعتمد لبنان معايير المحاسبة الدولية على كل الشركات اللبنانية، من عامي ١٩٩٦ و ٢٠٠٠م. إلا أنها كبت غير محدبة، لذلك

(١) في تقرير بنك صير في ١٢/٣١ ٢٠٠١م من قبل مركز الإحصاءات للبنان

ثم إعداد النظم المحاسبية المناسبة، بشكل معدل بما يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية، وبشكل يتمكن من خلاله من إصدار البيانات المالية، وقد أسس عاتقيه معارف عديده، سواء من أن عدد الشركات التي تم تسجيلها في السجل التجاري في لبنان، هي حوالي (١٨٥) ألف شركة ومؤسسة مع العلم أن عدد السكان في لبنان لا يتجاوز (٤) ملايين نسمة. ورغم ذلك، أن بورصة بيروت تم إنشائها عام ١٩١٨م، إلا أن الأحداث التي عصفت بلبنان، أثرت سلباً على هذه البورصة، فوجد أن عدد الشركات المدرجة في بورصة بيروت لا يتعدى (١٣) شركة، منها شركة واحدة للإعمار و(٦) مصارف تجارية لسببه، وشركة تجارية لسان و(٣) شركات صناعية وشركات استثمارية، ومجموع الأموال التي تم توظيفها حتى الآن في بورصة بيروت هي حوالي (٢٠١٥٦) مليار دولار أمريكي، إلا أنه يجب أن نلاحظ أن (١٢) شركة رأسمالها حوالي (٦٠٠) مليون دولار، في حين أن شركة واحدة رأسمالها (١٠٦٥٠) مليار دولار.

● البيئة المحيطة بالشركات العاملة في لبنان:

أما البيئة المحيطة بالشركات العاملة في لبنان، هي بيئة شرق أوسطية موحودة في المشرق العربي بشكل عام، وأن هذه البيئة تتصف بما يلي:

- ١. تركيز كبير على الملكية، يرجع ذلك إلى ثقافة شرقية، التي تتحكم بكل فرد من، وكذلك يعود إلى النظم العائلية المعتمد في دول شرق العربي، وهذا النوع من النظم الذي لا يشجع على العمل الجماعي، إذ أنه يعتمد نظاماً يحدد من هو الأول وثاني وثالث ولا يحدد من هم المجموعة الأولى أو الثانية أو الثالثة. مستفيين من مقولة «العب وحدك نرجع راضي».

ب • ضعف مجالس الإدارة: ودلت سبب سيطرة كبار المالكين على مجالس الإدارة، من خلال تعيين أقاربهم لتمثيلهم أو مساعدتهم على تفرار ثبات ثني يحدوها في مجالس الإدارة، فيصبح قرار مجلس الإدارة مقصراً على رئيس المجلس وليس عن مجلس إدارة مجتمعاً، ومن الأسباب الأخرى ضعف مجلس إدارة، أنه لا يقوم بفصل بين الملكية وبين إدارة ومزج العلاقات العائنة والاحتماعية بالعمل.

ج • عدم التطور في تحديث المؤسسين وتعليمهم، لكي تتماشى مع التطور الحاصل ودلت لعمدية صغار المستثمرين

● دستور لبنان:

هو القانون الأعلى الذي يحدد شكل الدولة في لبنان، صدر في أيار ١٩٢٦م أثناء فترة لاندات الفرنسي على لبنان، ودلت بعد إقراره من مجلس الممثلين، وتم بإقرار الدستور الإعلان عن قيام الجمهورية اللبنانية، بعد أن كانت تسمى منذ بدأ لاندات بدولة لبنان الكبرى.

وقد عدل الدستور بعد التوقيع على اتفاق الطائف في عام ١٩٨٩م، والذي وضع حداً للحزب الأهلية اللبنانية^(١) ومن أهم التعديلات التي أدخلت عليه المضافة من تدريس للإسلامة والمسيحية بعد أن كان هناك تمييز للمسيحيين.

لقد أدرت نشأة دستور ١٩٢٦م حداً بين رجال السياسة، وبين المؤرحين السياسيين إذ عشر بعضهم أن هذا الدستور قد أعدته السلطة

(١) دستور لبنان، بل صفة - د - من الحركة لاجعة لبنان، در صهر لاجعة، بيروت ٢٠١٢م.

المستددة، وأنه نسخة عن دستور الجمهورية الثالثة الفرنسية، بينما رأى آخرون أنه ينعكس نجاح لاسبي محض، وأنه حصيلة الجهد الذي بذته اللجنة المنشقة عن المجلس التمثيلي.

وفي هذا السرد لواقع لسان، يلاحظ بأن الإصلاح الإداري يتركز على القطاع الخاص، دون تدخل الدولة وحسن إدارتها العامة في تفعيل إصلاح الإدارات في بنك الشركات، وأن دور الاستثمار الأحصي كبير جداً، وأن المصارف تعمل بكل حرية دون تدخل الدولة في أمورهم، ويلاحظ أن الاقتصاد النسبي وأنشطته الاقتصادية في تطور وتقدم، ولكن ذلك لا يتماشى مع حجم الشركات العاملة، ونحور عمل الشركات الأحبية والقطاعية السياسية ولاجماعه والمخاضة، كل هذه جعلت لسان يروج بحث طائفة الفساد الإداري والعملي، بحيث أحتلت الدور الأدبي بحصولها على ٢,٥ حسب منظمة لشدة دولية.

المحور الثاني

الدنمارك

١ السمة الجغرافية:

تقع المملكة الدنماركية بين خطي عرض (٥٤) و(٥٨) درجة شمالاً، وبين خطي الطول (٨ و ١٥) درجة شمالاً. موقعها الإستراتيجي يشكل رأس جسر بين الأرض الرئيسية لأوروبا، وبين شبه جزيرة إسكندنافيه النرويج والسويد، وهكذا فهي تحمي بحر الشمال، وبما أنها مؤلفة من مجموعة كسره من البحار أكثر من ٤٠٦ خورا ومن شبه جزيرة بولاند، والمياه تحيط بها من جميع الجهات، وسبع طول سواحلها

حوالي ٧٣٠٠ / كم^٢). الدنمارك هي من لدول الإسكندنافية ضمن أوروبا، تقع جنوب غرب السويد وجنوب النرويج وتحدّها من الجنوب ألمانيا، كما تغلّ الدنمارك على بحر البلطيق وبحر الشمال، وتكون البلاد من شبه جزيرة كبيرة حولت لاند بولاند (sylland)، والعديد من الجزر وأبررها جزيرة شيلاند وفون وفندسييل ني (تعتبر عادة جزءاً من بولاند) ولولاند وفالستر وبورنهولم وكذلك مئات الجزر الصغيرة، التي عند ما يُشار إليها بالأرخبيل الدنماركي، يبلغ متوسط ارتفاعها عن سطح البحر نحو ٣١ متر. وأعلى نقطة طبيعية هي مولبهي عند ١٧٠,٨٦ م. من السلاسل الأخرى جنوب غرب المنطقة نفسها عند أورموس (rhus)، وما أن خط البلد والجزر محرك نحو الداخل والخارج من الساحل على امتداد ١٠ كم^٢). فبصع تحديد مساحة اليابسة.

٦ سكان الدنمارك

يبلغ عدد سكان الدنمارك (٥٤٨٤٧٢٣) نسمة وفق تقديرات ٢٠٠٨ م.

يعيش في الدنمارك عدة عرقيات، أهمها الإسكندنافيون، الإيبوت، والفارو، والألمان.

٣ تاريخ الدنمارك

يكاد يكون تاريخ الدنمارك يكسده بعض العصور، وسأحاول سرد بعض الفترات التاريخية التي مر بها الدنمارك وبشكل موجز وكما يلي:

(١) رحب حمد صالح، د. جامعة دمشق، سوريا - د. (أ.م.م. دمشق، ٢٠٠٧ م. ص ٣٧).

(٢) Aktuel Naturvidenskab Danmark nye top Dahlgrd Jrgen, 2005

● نظام الحكم في الدنمارك:

في نهاية القرن العاشر توحدت لدنمارك تحت حكم مدث واحد. ونداً تُعد أقدم مملكة في أوروبا، وقد أصبح حكم الدنمارك حكماً ديمقراطياً لأول مرة في عام ١٨٤٩م، وفي عام ١٩٠١م أدخل النظام البرلماني عملياً وقانونياً، وقد عُيّن النظام البرلماني في القانون الأساسي لدولة عام ١٩٥٣م، ووفقاً لهذا القانون فإن السلطة لسياسة والسياسة تكون في قبضة الحكومة والبرلمان، وأُسندت هذه المهامات للبرلمان بحيث أن تحصل الحكومة على موافقة أغلبية أعضاء البرلمان حتى تستطيع الاستمرار في الحكم، ويتضمن نظام الحكم في الدنمارك النظم التالية:

● الديمقراطية التمثيلية:

سُيّد الدستور في الدنمارك إلى الدستور الدنماركي الصادر عام ١٨٤٩م، وقد خضع الدستور لعدة تعديلات على مر السنين، كما حصل في عام ١٩١٥م، على سبيل المثال، عندما مُنحت النساء حق التصويت، ويرجع تاريخ الدستور الحالي إلى عام ١٩٥٣م، ولكن العديد من مبادئه بقيت كما كانت في الأصل دون تغيير

● الحقوق الدستورية:

يضمن الدستور الدنماركي حق الملكية الخاصة وحرية ممارسة الشعائر الدينية، وحرية تكوين الجمعيات، وحرية الطهر، وحرية التعبير سواء الكسبي منه أو الشهري، أو أي شكل آخر من أشكال التعبير. ونعمي حرية التعبير في الدنمارك حرية أي فرد في نشر ما يشعر به وما يعتقد، ولكن مع إبلاء الاعتدال لواجب المحاكم والقوانين بصفة عامة، فمن الممكن أن نحاكم لإهانة شرف شخص ما أو محافظة

الآخرين بطريقة تهديدية أو مهينة، ومن ذلك على سبيل المثال، ما يتعلق بمعتقداتهم أو أصولهم العرقية.

● السلطة التشريعية:

يعمل البرلمان الوطني النرويجي (Folketinget) على مناقشة القوانين وسهائ. ويتكون البرلمان النرويجي من ١٧٩ عضواً، يتم انتخابهم في البرلمان عن طريق الانتخابات العامة. يُدعى بـ "شريك" كل مواطن دنماركي كامل الأهلية، ويبلغ من العمر ١٨ عاماً، ومدة الدورة البرلمانية العادية أربع سنوات. وجميع المقاعد البرلمانية مفتوحة للجمهور، ويمكن لأي شخص الاتصال بالسياسي، وتقوم وسائل الإعلام بتابعه المقاعد عن كثب وتناقشه.

● السلطة التنفيذية:

وهي رئاسة الحكومة، وتتألف من وزراء يمثلون حزباً سياسياً واحداً أو أكثر. ويمثل الحكومة رئيس الوزراء ولكل وزير نطاق مسؤوليته الخاص، ويتشكل الوزراء مع مؤسسات ذات أهمية للدولة، ويتشكل الدولة مع مختلف السلطات الإقليمية والبلدية "السلطة التنفيذية" التي يشار إليها بـ "مجلس الوزراء الإداري للدولة"، ويقوم كل من الحكومة والوزراء الإداري للدولة بصياغة القوانين الوضعية وتصيغها.

● السلطة القضائية:

تتكون السلطة القضائية في الدنمارك من:

- محاكم مستقلة. تتمتع المحاكم الدنماركية باستقلالية كاملة، ولا يمكن للحكومة أو البرلمان أن يملوا على المحاكم ما يجب عليه فعله في

قصبة ما، ويتألف النظام القضائي من محكمة نقض، ومحكمتين عدليتين، و٢٤ محكمة إقليمية، ووصافة إلى ذلك ثمة محاكم خاصة بتدول مجالات محددة، وينصق ذلك على سبيل المثال، على المحكمة الصداغية الديمقراطية والمحكمة البحرية والندارية الديمقراطية، والمحكمة الإفيمية، والمحكمة العليا، وكقاعدة عامة تُنظر القضايا أولاً في المحاكم الإفيمية، ويمكن استئناف أحكام المحكمة لإفيمية أمام المحكمة العليا.

● **محكمة النقض** : محكمة النقض هي أعلى محكمة في البلد، وبعد محكمة النقض محكمة استئناف وبقي ذلك أنها تتعامل مع قضايا الاستئناف من إحدى المحاكم العليا، ولا يمكن نقض في أحكام محكمة النقض.

● **المحكمة الخاصة للاستئناف النهائي** : يمكن استئناف أحد الأحكام أمام المحكمة الخاصة بالاستئناف النهائي، وإدارتها شخص ما في إعادة فتح قصة حاية، وربما يتاح إلى ذلك في حالة ظهور دليل جديد في قصة سبق إعلائها.

● **مجتمع قائم على سيادة القانون** : بعد الديمقراطية محسناً ديمقراطياً ونمياً على سادة القانون، وبقي ذلك أن الحكومة والجمهور الإداري للدولة بما في ذلك شرطه يخصصون لرفاه الديمقراطية، وأن المحاكم تنصرف باستقلاله عن الحكومة، ويتمتع جميع المواطنين بحقوق وحريات أساسية وينتفعون باحترام القانون، وتجميع المواطنين الحق في المعاملة بالشكل المناسب ووفقاً للقانون من جانب السلطات الإدارية والمحاكم، ويقع على عاتق موظفي السلطة العامة واجب الالتزام بالثيرة، وكقاعدة عامة يعني ذلك أن المعلومات الشخصية لن تعطى إلا لصاحب العمل الذي يعمل به، أو للتطبيق ساء على موافقة مسفة، وبحق لأي شخص

الاطلاع على سجلاته الخاصة^(١).

● العلاقات الخارجية للدنمارك:

الدنمارك عضو في الاتحاد الأوروبي، ومجلس أوروبا، والأمم المتحدة، ومنظمة حلف شمال الأطلسي "الناتو"، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومنظمة الصحة العالمية. وقعت الدنمارك على العديد من الاتفاقيات الدولية لجمعته لحقوق الإنسان، ومنها على سبيل المثال اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التعذيب، واتفاقيات لمكافحة جميع أشكال التمييز العنصري، وجميع أشكال التمييز ضد المرأة، واتفاقيتها الخاصة بحقوق لأطفال، أصبحت الدنمارك إلى الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان وعضوها تعاون الدنماركي^(٢) هذه العلاقة تقع ضمن

١ الاتحاد الأوروبي:

أصبحت الدنمارك عضواً في الاتحاد الأوروبي في عام ١٩٧٣م، ولكن الدنمارك لم تحظر في مصلته ليورو^(٣).

٢ الأمم المتحدة:

وبوصفها عضواً في الأمم المتحدة "UN" تحت الدنمارك دوراً في مساعدة المحاضرين، وأمن السلام والتنمية في العالم، وتعزيز احترام حقوق الإنسان. أما حلف الناتو ومنظمة التعاون والتنمية في المجال

(١) مكاتب في بلدية فيبورك.

(٢) على المصطلح السابق.

(٣) موسوعة حرية الصحافة، مؤسسة عمان موسوعة التفسير، أبريل، ١٩٩٩م.

الاقتصادي، تعمل الدسارك على كسب في إصدار التحالف العسكري، الدول، والمنظمة الاقتصادية، ومنظمة تعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، مع كل من كندا، والولايات المتحدة الأمريكية والعديد من البلدان الأخرى.

٣ التعاون الإنمائي الدولي:

ترسل الدسارك ٠,٨٪ من إجمالي مبيعاتها المحلي لمشروعات تنمية مع البلدان النامية في قراب مثل إفريقيا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية. وتُعطي الدعوة الثانية من الدسارك إلى بلد لسفني بصورة مباشرة، ومن بين النقاط الأساسية هي الدعوة الدساركية مساعدة الأشخاص الأشد فقرًا، والمساواة بين الجنسين، وتعزيز الحكومات، والديمقراطية، وحقوق الإنسان، والاهتمام بأنه وتحقق السلام.

٤ مساعدة اللاجئين:

تعمل الدسارك دورها في مساعدة اللاجئين في العالم ويتم ذلك من خلال مهام حفظ السلام الدولي، والمساعدة في إعادة إعمار المناطق التي دمرتها الحروب، وإعادة توطين اللاجئين. وإعادة اللاجئين إلى أوطانهم عندما تسمح الظروف بذلك، يتم إعادة توطين اللاجئين في المجتمعات الغربية من مناطق النزاع، وتسهل الدسارك أعداداً متزايدة من الأشخاص الذين يهاجرون إليها ويصبحون حق اللجوء.

٥ النظام الاقتصادي:

تعد اقتصاد دسارك من الاقتصاديات الحديثة، في كل مقوماتها، إذ يعتمد على قطاع زراعي محقق بأحدث وسائل المكنة الزراعية،

وقطاع صناعي يعتمد على مصاعن صغيرة وكبيرة الحديثة، وندابير حكومية موسعة، في معدلات الرعاية الاجتماعية ومسويات معيشية مرتفعة، إضافة إلى تجارة خارجية عريضة، وعملة مستقرة، وتعتمد الدمارك كثيراً على التجارة الخارجية، وتركز الصادرات الدماركية في السلع المعدنية، والنفط، وتنتج البلاد بعض في مبرك المدفوعات، وتعد مسنوبات المعيشة في الدمارك من بين أغلى المعدلات في العالم، نتيجة لموسط دخل الفرد المرتفع من إجمالي الناتج المحلي، كذلك إمار الدمارك باقتصاد قوي مع أنه يفتقر في الموارد الطبيعية، يرى أنه رغم اكتنفها لدي من النفط والغاز الطبيعي في بحر الشمال ألا أنه يقوم باستيراد النفط بأسعار والحصول عليه بأسعار زهيدة من مشاه ومن الدول ذات علاقة اقتصادية معه مثل دول الخليج... والعراق سداً للممرات التجاري بينهم، وتوفر البحر التي تكاد تحيط بسائر أنحاء البلاد وسببه رحبته تمثل حيث تستطيع الدمارك من خلالها استيراد حاجتها الصناعية وتصدير منتجاتها، وهذه التجارة عنة أيضاً بالأسماك، التي تشكل مردوداً اقتصادياً لا يُستهان به، وكذلك وبماشية مع التطور الدائم كان هناك تحولاً حزيناً في الدمارك بعد عام ١٩٤٥م من بلد زراعي إلى بلد صناعي، رغم أن الزراعة مازالت تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد الدماركي، ٧٥٪ من أراضي البلاد مخصصة زراعية، أما الثروة الحيوانية والأسماك هي أهم المنتجات في هذا المجال، بالإضافة إلى عوائد السياحة، فأصبحت بشكل عاملاً مهماً في تنمية اقتصاديات بعض مناطق الدمارك، حيث بلغ عدد السياح مليون مائة من إجمالي مليونين مائة مائة من السياح مؤخر، تصدر الدمارك

- ٦ • السلع التجارية الأخرى بما في ذلك المساحات (٧٠٠ ٢٨٦) مليون دولار، بزيادة ٢,٦٪.
 - ٧ • آلات صناعية أخرى . (٣٠٠ ٢٦٢) مليون دولار، بأخصاص ٨,٦٪.
 - ٨ • السلع والشمع والزيوت غير المعدنية. (٢٠٠ ١٩٦) مليون دولار، بزيادة ٣٢,٤٪.
 - ٩ • اللحوم والندواص . (١٧٠٨٠٠) مليون دولار، بأخصاص ١١,٣٪.
 - ١٠ • لعب الأطفال والسلع الترفيهية بما في ذلك التدرجات (١٣٣٣٠٠) مليون دولار، بأخصاص ٢٣,٣٪ أم التدرجات الدنماركية من الولايات المتحدة الأمريكية وعلى الرغم من صغر هذه التدرجات نسبياً فقد حققت نمواً للاقتصاد الأمريكي وكانت أفضل عشر واردات للدنمارك من الولايات المتحدة الأمريكية هي:
- ★ الأعلاف الحيوانية .. (٣٠٠ ٢٢) مليون دولار بزيادة ٣٣,٤٪.
 - ★ الحديد ومصنع للمولاد .. (١١٠,٦٠٠) مليون دولار، بزيادة ٢٥٢,٣٪.
 - ★ المعادن الثمينة الأخرى .. (٣٦٠٠) مليون دولار، بزيادة ٢٣٦,٧٪.
 - ★ قوائم صلب وورق الحدران . (٦٠٠ ١٢) مليون دولار، بزيادة ٢٢٩,٩٪.
 - ★ الأسماك والمحار ... (٤٠٠ ٣٤) مليون دولار، بزيادة ١٥٧,٣٪.
 - ★ منحوت الألبان والبيض ... (١٢٨٠٠) مليون دولار، بزيادة ١٣٤,٦٪.

★ العزل والسبح والملابس والسبح لمرئته. (٩٨٠٠) مليون دولار،
زيادة ١٢٤,٥٪.

★ المحجم والوقود.. (١٣٧٠٠) مليون دولار. زيادة ١٢٠,٢٪ ومن
حجة أخرى صدرت أمريكا إلى الدنمارك ما مقداره (٢٠٥١٠٠)
مليون دولار قصة صادرات مدسة عام ٢٠٠٨م، هذا يدل على أن
إحصاءات التجارة الدنماركية مع الولايات المتحدة الأمريكية لها
مزايا خاصة وعلاقات تجارية جيدة^(١)

● الخدمات:

تشمل صناعة الخدمات أكثر من (٦٦٪) من القوى العاملة
الدنماركية، وتشمل المدارس والمستشفيات والمحلات والمطاعم
والمطاعم والخدمات الحكومية، وكذلك مصارف والتأمين والبنوك
الحاصة والنقل والاتصالات.

● التصنيع:

يظهر التصنيع بسرعة وقد حل محل الزراعة كقوة نمو اقتصادي
الصافي للنمو، وقامت الحكومة بتشجيع التصنيع عن طريق توسيع
البرامج التعليمية، لتدريب المهندسين والفنيين وتعليم المهرة،
وبتمركز نصف التصنيع الدنماركي تقريباً في العاصمة كوبنهاغن، ويتركز
التصنيع الدنماركي في صناعات جودة عالية، وتشمل أجهزة الصوت
وأجهزة السمار والأثاث والخزف نصبي ولأواني النضية، ومن بين
المنتجات الأخرى هي الدنمارك محركات الديزل والآلات، وصناعة
الأدوية المعقدة بأنواعها ولحم ولحش والتسبيح والملابس والأثاث.

● الزراعة:

تشكل المزارع نحو ثلثي إجمالي مساحة الدولة، وتعطي المزارع ما يقارب (٤٠) في المئة من متوسط المساحة، وحتى الثمانينات من القرن التاسع عشر، كان الجمع يشكل أهم محصول زراعي للمزارع، ثم احتضنت أسعار الجمع وبدأ المزارعون المزارعون يركزون على إنتاج البيض والحليب، وضموا مصانع تدوية لثريد واللبن والمصانع، وتقاسموا التجهيزات والأرباح، وتعطي التدويبات في الوقت الحاضر سائر فروع الزراعة، وأصبحت تربية الدواجن المسجلة للحم أو البيض هي النشاط الرئيسي في معظم المزارع الدماركية، وتستخدم معظم المحاصيل علفاً للتدويبات وتشمل الشعير والبطاطس وسكر السكر والقمح وهي سنة ذات أوراق حصره عريضة، ويزرع الشعير في أراضي المزارع أكثر من أي محصول آخر في الدمارك، ويصل حوالى ٦٠٪ من منتجات المزارع الدماركية في شكل لحوم ومنتجات الدار.

● صيد الأسماك^(١):

تصعد سنن صيد الدماركية حولي مليوني طن من السمك سنوياً، وأهم أنواعها هي القد والرنجة وسمك التوت وسمك الترماج الترمية والأسرط واللباص. ويؤخذ أكثر من نصف الصيد من بحر الشمال ويعتبر 'إسحرج' مياه صيد الرئيسي للمزارك.

● الطاقة:

بدأت تلبية صناعة طاقة الرياح الحديثة، في عام ١٩٧٩م مع بداية إنتاج توربينات الرياح من جانب عدد من المصنعين الدماركيين من

(١) Busck, Steen and Poulsen: Herring-grundr?k ?hus Universitetsforlag, 2002

أمثال: (Kuriant, Vestas Nordtank, and Bonus) وكانت التوربينات المصنعة في ذلك الوقت تعتبر صغيرة قياساً بحجم المصنعة اليوم، حيث كانت قدراتها من (٢٠) إلى (٣٠) كيلو واط. تحزن الطاقة الكهربائية المصنعة من توربينات الرياح، كما تجمع عدة على نطاق واسع من عدد كبير جداً من التوربينات الهوائية، وتربط بالشبكة الكهربائية الرئيسية، ونعرف بمزارع الرياح لتوفير الكهرباء للأماكن المعروفة، أما صواحب الهواء الصغيرة، فستستخدم مباشرة كطاقة ميكانيكية لرفع المياه، أو لطحن الحبوب، لقد حصل سواً كبيراً جداً في إنتاج الطاقة من الرياح بين عامي (٢٠٠٠ و ٢٠٠٧م)، حيث ازدادت الطاقة الكهربائية المصنعة عالمياً من توربينات الرياح من نحو ١٨ كيكو واط إلى (٩٥) كيكو واط تقريباً خلال هذه الفترة، وهذه تمثل زيادة مقدارها أكثر من خمسة أضعاف، وعلى الرغم من أن الرياح تسبح نحو ٢٪ من مجموع الطاقة الكهربائية المنتجة في العالم فقط، إلا أنها تمثل نحو (١٩٪) من إنتاج الكهرباء في الدنمارك، و(٩٪) في كل من إسبانيا والبرتغال، و(٦٪) في كل من ألمانيا وإيرلندا^(١). وبدعي مصنعوا توربينات الهوائية بأن أثرها في الجبهه لثريه قليل مقارنة بمعرف من أشكال الشغل الشري والمصاعبي، لكن مع ذلك هناك بعض الآثار السببه في لسكان ولثريه بسعي التطرفه في محدثه في مرحلة السخط لسه محطبات الطاقة الهوائية، والسجدي الأكبر لطاقة الرياح هو عدم قدرتها على تزويد قطاع النقل بالطاقة، وهذا يعني أن قطاع النقل سيقفل يعتمد على النفط^(٢).

مبحث لحكومة الدنماركية في الوفاء، بل تجاوزت معايير السجون الاقتصادية للمشاركة في المرحلة الثالثة (العمدة الأوروبية الموحدة) من الاتحاد السوي الأوروبي، ولكن الدنمارك أكدت محددات في استثناء حري

في سبتمبر من عام ٢٠٠٠م، قراره بعدم الانضمام إلى التوحيد النقدي الأوروبية اليورو، بيد أن العملة الدنماركية لا تزال مربوطة باليورو، وبعد فترة طويلة من فساد استهلاكي ذات، حيث اكتسب النمو الاقتصادي زخماً عام ٢٠٠٤م، واستمر نموه خلال عام ٢٠٠٦م، بدأ اقتصاد الدنمارك بالتراجع بداية عام ٢٠٠٧م، بعد الانهيار من طفرة العمران، وقد راد من حدة هذا السقوط تقدم الأزمة الاقتصادية العالمية عام ٢٠٠٨م، حيث رادت الدنمارك من فروعها الخارجية، مع قلة تطلب على صادراتها، إضافة إلى تراجع الاستثمار وصعف ثقة المستهلك، وأما نفسه المستغيب طويلة المدى التي تشغل الحكومة هو النقص الحاد في العملة والذي يحدث عند إحالة عدد كبير من العمال إلى التقاعد.

• البيانات الإحصائية للاقتصاد الدنماركي^(١):

① الناتج المحلي:

أ • إجمالي الناتج المحلي: ١٣٦,٢ بليون دولار، طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م / و ٢٠٣,٧ بليون دولار طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ب • معدل النمو الحقيقي: ٢,٨٪ طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ١,٨٪ طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ج • متوسط دخل الفرد ٢٥٥٠٠ دولار، طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م. ٣٧,٤٠٠ دولار، طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

② نسبة مساهمة القطاعات المختلفة في إجمالي الناتج المحلي:

أ • الزراعة: ٣٪ ضد تقديرات ٢٠٠٠م و ١,٥٪ طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

(١) Denmark statistik دائرة الإحصاء الدنماركي

ب • الصناعة: ٢٥ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٢١ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ج • الخدمات: ٧٢ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٧٦ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

٢ إجمالي القوى العاملة:

٢٨٥٦٠٠٠ عامل طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م.

٢٨٦٠٠٠٠ عامل طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م توزيعها كما يلي:

أ • الزراعة: ٤ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٣ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ب • الصناعة: ١٧ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٢١ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

ج • الخدمات: ٧٩ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٧٦ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م.

٣ معدل البطالة:

٥,٣ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ٢,٨ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

٤ الموازنة:

أ • الإيرادات: ٥٢,٩ مليون دولار طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ١٧٢,٦ بليون \$ لتقديرات ٢٠٠٧م.

ب • المصقات: ٥١,٣ بليون \$ بما فيها المصقات الرأسمالية البالغة ٥٠٠ مليون \$ طبقاً لتقديرات ٢٠٠١م.

٥ معدل التضخم:

٢,٦ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠م و ١,٧ / طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧م.

٥ الكهرباء:

- أ • الإنتاج: ٤٣,٣٥ مليون كيلو واط / ساعة طبقاً لتقديرات ٢٠٠٦م.
- ب • الاستهلاك: ٣٤,٠٢ مليون كيلو واط / ساعة طبقاً لتقديرات ٢٠٠٥م.
- ج • الصادرات: ١٣,٧٢ مليون كيلو واط / ساعة طبقاً لتقديرات ٢٠٠٦م.
- د • الواردات: ٦,٧٧ مليون كيلو واط / ساعة طبقاً لتقديرات ٢٠٠٦م.

٦ النفط طبقاً لتقديرات عام ٢٠٠٦م.

- أ • الإنتاج: ٣٤٢٠٠٠ برميل يومياً.
- ب • الاستهلاك: ١٧١٠٠٠ برميل يومياً.
- ج • صادرات النفط: ٣٢٠٠٠٠ برميل يومياً.
- د • واردات النفط: ١٦٤٠٠٠ برميل يومياً.
- هـ • الاحتياطي المحقق: ١٣٢٨٠٠٠ برميل.

٧ الصادرات:

- أ • القيمة الإجمالية للصادرات: ١٠١,٢ مليون دولار، طبقاً لتقديرات عام ٢٠٠٧م.
- ب • أهم الصادرات: الآلات والأدوات - النحوم ومشتقاتها - منتجات الألبان - السمك - الأدوية - الأثاث - طواحين الهواء.
- ج • أهم الدول المستوردة: ألمانيا ١٧,٣٪ - السويد ١٤,٥٪ -

المصنعة المتحدة ٨ / - الولايات المتحدة الأمريكية ٦,١ / -
الترويج ٥,٧ / - فرنسا ٤,٩ / - هولندا ٤,٨ / - طبقاً لتقديرات
عام ٢٠٠٦ م.

١٠ المساعدات الاقتصادية التي تمنحها الدنمارك:

قدمت الدنمارك مساعدات تنمية رسمية قدرها بليون و ٦٣٠ مليون
دولار في عام ١٩٩٩ م. و ٢,٢٣٦ بليون دولار في عام ٢٠٠٦ م.

١١ الاحتياطي من العملة الصعبة والذهب:

٣٤,٣٢ بليون دولار طبقاً لتقديرات ٢٠٠٦ م.

١٢ الدين الخارجي. ٤٩٢,٦ بليون دولار طبقاً لتقديرات عام
٢٠٠٧ م.

١٣ الاستثمارات الأجنبية في الداخل: ١٤٩,٨ بليون دولار طبقاً
لتقديرات عام ٢٠٠٧ م.

١٤ الاستثمارات الأجنبية في الخارج ١٦٨,٢ بليون دولار، طبقاً
لتقديرات عام ٢٠٠٧ م.

إن تركيزي التركيز على نشاط الاقتصاد الدنماركي بكل مصادره،
نوحيت منه أن تفرز بين حجم تلك الأنشطة فساد مع حسن التنظيم
الإداري المحد الذي جعل من الدنمارك دولة نموذجية في الإصلاح
الإداري وعموميته ومثلاً يحتذى به حيث احتلت المركز الأول في
الشفافية الدولية لحصولها على ٩,٣ درجة من أصل ١٠ وبذلك فإن
الفساد الإداري والمالي بعيد عن العمل الإداري والقانوني في
الدنمارك، ودور القواسم الإدارية نعمة للدولة ودور أفراد الدنماركي
قد جعل من الإصلاح الإداري دوراً متميزاً من سياسة الدولة وقوانينها.

المبحث الثاني

دراسة مقارنة لكل من النموذجين البناني والدنماركي في الإصلاح الإداري

في هذا المبحث سوف نضع مقاربة من حوكمة الإصلاح الإداري في كل من الدنمارك وليسان، بعد سرد لكل الأوليات الخاصة لكلتا البلدين مالياً واقتصادياً واجتماعياً... وهذه المقاربة صعبة أكاديمياً وعلمياً، وذلك لعدم توفر النساب الخاصة بها، وذلك لحدوثه لحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري في كل من لبنان والدنمارك وسوف نشاول ذلك في كلا البلدين كل على حدى... في سرد الحوكمة والإصلاح الإداري ومن ثم الخروج بالنتائج الخاصة بالمقارنة، وقد ضمنا ذلك في المحورين الآتيين.

المحور الأول

الدنمارك

كما سوف عني في سردنا لنوصف النموذجي و لاجتماعي و لاقتصادي، بأنها بلد القسور والإدارة واصلاحهما^(١)، وهما يمدحل الشعب الدنماركي ليكون الرافد الأول في تحقيق الحوكمة والإصلاح الإداري، مهما تعددت الأحزاب في المجتمع المدني فيبقى الفرد الدنماركي يتمتع بالأنفي:

(١) تحت الدنمارك المركز لويادي في مجال التمتع بالإصلاح الإداري راجع جدول رقم (١).

- ١ • الشفافية العالية في التعامل.
 - ٢ • حب الدنمارك كوطن وشعب.
 - ٣ • احترام القانون.
 - ٤ • المحافظة على الاقتصاد الوطني.
 - ٥ • الالتزام بالإدارة.
 - ٦ • التعاون والصدق والعمل الجاد.
 - ٧ • الانسحاب التدريجي لمصالح الخاصة.
- في هذه السمات التي ذكرت آنفاً نجعل من الفرد الدنماركي محباً للعمل والإخلاص والابتعاد عن الفساد الإداري والمالي والعمل الجاد لتطبيق المبادئ الإدارية . والمبادئ الدنماركية نظيفة تبدأ من رياض الأطفال ومنه يعلم الفرد كيف يتعامل مع قانون مده ونظيفة بشكل صحيح.
- ونكي نجعل المبادئ من الفرد متمسكاً به وإدارته الصحيحة... وسننمي الشعور على بعض ملامح اهتمامات الدولة الدنماركية من أجل الفرد، وهذه الاهتمامات هي التي جعلت من الإصلاح الإداري عقوبة التطبيق دون تدخل الدولة في مصالح إدارة أو صلاحها، لأن تلك الاهتمامات تكمل للفرد الأسعد عن الفساد الإداري والمالي، وعدم فهمه للفساد لا من باب المادية أو المعوكة، بدءاً من العامل السط ووصولاً إلى مدار الملكية الحاكمة في الدنمارك. . ونكي يوضح مدى المعالية الاقتصادية وأسطنتها وتأثيرها على المجتمع والفرد نضع الحدود رقم ٣ لبيان ذلك.

■ جدول رقم (٣) يبين نمو لاقتصاد الدماركي بالمليون^(١)

العام	القطاع	الكلي بالدولار
٢٠١٠	الناتج المحلي	٢٠٠٧٩٦٠٠٠
	نمو - مع المحسني	١.٩ /
	نصيب الفرد بالدولار	٣٦,٣٣٦ ألف

هذه سدادح الأنشطة الاقتصادية لمحكمة للاقتصاد الدماركي (والأنشطة الأخرى ذات العلاقة) بين مدى النجح الجهل في تقديم الخدمات الاقتصادية للفرد الدماركي.

ونصيب الفرد هو الأعلى حيث مع (٣٦٣٣٦) ألف دولار بحيث يُعد مرتفعاً للفرد الدماركي الذي بشكل لحجر الأساس في إبعاد شبح الفساد الإداري والمالي عن كل مماصل لإداره، وكذلك ملاحظ أن قوة العملة الدماركيه تساهم في نقل النصفه الناتج ١.٧٪ كما يوجد أيضاً كل بنك المعصمت تساهم في إبعاد شبح الفساد الإداري والمالي.

أما في القطاع الصحي فأدرج أدناه جدولاً بوضع ذلك.

■ جدول رقم (٤) يوضح مدى تقديم خدمات الصحية^(٢) في الدمارك

الأبواب	العام ٢٠٠٩م
مجموع السكان	٥٣٤٠٠٠٠
الدخل السنوي للفرد	٣٦٣٣٦ دولار
مجموع النفقات الصحية بالدولار	٤١١٨ دولار
مجموع النفقات كـ مئة	١١.٢ /

من الجدول رقم (٤) يرى أن الخدمات الصحية تُقدمه للفرد الدماركي هي الأعلى على المستويات الدولية، بحيث على التوعية الصحية المستخدمة في رفد الفرد بهذا، وهذا الحال يتيح للفرد التمسك بالإدارة وإعادةه عن كل ما يمس السلبية في معاملته اليومي لهذا، أما في مجال التعليم.

يُعتبر راعداً مهماً في تطوير الكوادر البشرية، ولدي بين مدى التصاق نمود الدماركي بالغاين وعدم وقوع في سدة الفساد الإداري، ويسمى دوماً في سلة الإصلاح الإداري، ولتنفيذ هذا الهدف بُذل جهدٌ بشكل نشط ضمن خمس مجالات هي

١ المؤهلات والقدرات. ٢ المرونة. ٣ الابتكار

٤ الحرية في الاختيار ٥ إدارة الناتج

وقد بدأ الاهتمام بمصايا الجودة في العهد الأخير، وقد استندت رسالة الجامعات على عمليات البحث حتى عام ١٩٩٢م وهو بداية ظهور صناديق الجودة في المدارس، ولهذا تعرض تم تأسيس مركز التقييم منذ عام ١٩٩٢م، وهو مؤسسة منفصلة عن وزارة التعليم، وتقوم بتقييم الجودة في الجامعات وبعض مؤسسات التعليم العالي، ويتم صرف الإنفاق على التعليم من الناتج الإجمالي في الدمارك بمعدل ٧,٩٪ من الناتج الإجمالي.

● سوق العمل:

يُعتبر سوق العمل في الدمارك الأكثر مرونة في أوروبا، ويُسمى بالأساس المرن (حيث يشمل التوظيف والفصل والبحث عن عمل جديد) ويسبق حجم القوى العاملة في الدمارك حوالي (٢,٩) مليون نسمة، والناتج المحلي الوطني في مرسة (١٣) لكل ساعة عمل لعام ٢٠٠٩م،

كما تمتلك الدمارك أعلى حد للأحور في العالم وفقاً لمصدق النقد الدولي، حيث بلغ معدل البطالة ٦.٦٪، وهو أقل من متوسط الاتحاد الأوروبي البالغ ٩.٦٪ ونسب على هذه الأسس التي تم ذكرها في المقررات، حيث يكون الفرد هو الأساس في توحيد الإدارة وإصلاحها ويكون الحوكمة في الدمارك، هي بمثابة الضمانة لشفافية لتحقيق الإصلاح الإداري، وقد نتج هذا الأمر في تقرير لجنة Norby، حيث أسطأ أمر تحقيق الحوكمة في الدمارك إلى لجنة متخصصة قانونية واقتصادية لدراسة وتحقيق الحوكمة لشركات الدماركية، وقد أصدرت اللجنة تقريراً وتوصيات، حول حوكمة الشركات في الدمارك، والمعامل من لهجات الإدارية للشركات كالموظفين والاندنس والمعملاء والموردين والرباس في الشركات، ومن تقرير هذه اللجنة بوصح بأن الهدف من تطبيق حوكمة الشركات هو تحسين الاعطاع على التقارير من قبل الشركات، من خلال مريد من الاعطاع والشفافية، وبفوية المراجع الداخلية والخارجية وكذلك ريادة الثقة في السوق، ويكون بذلك فرصة لشركات تحجب الانهيارات، والتوصيات الواردة في تقرير Norby للأوراق المالية منذ ٢٠٠٣ إلى أواخر ٢٠٠٥ بحيث يجب أن تنرم الإصصاع، وتوفر بعض الأدوات التي تتماشى مع محال التنمية الدولية، ويقسم تقرير (نوربي Norby) إلى ما يلي:

- ١ • دور المساهمين والمعامل مع إدارة الشركة.
- ٢ • دور أصحاب المصلحة وأهميتها بالنسبة لشركة.
- ٣ • الانفتاح والشفافية.
- ٤ • واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة.
- ٥ • مكافأة مجلس الإدارة.

٦ • حضر (إدارة حطير) ما يمس الشركات و لأفراد وحمد بنهم.

٧ • التفتيح السليم والجيد للأداء.

٨ • تركيبة مجلس الإدارة.

أما التوصيات الواردة في تقرير (Norby)^(١) للأوراق المالية مد ٢٠٠٣ إلى أواخر ٢٠٠٥، كانت تغطي بوجوب الترام الإفصاح عن سير العملية الاقتصادية، وتوفر بعض الأدوات التي تتماشى مع مجال التسمية الدولية، ولكن مع نصاعد الأرمه المالية العالمية في الأوره الأخيرة أدت إلى الالتزام بتطبيقات الحوكمة في الشركات المدركية نوعاً ما.

إن التمس الترتبي في ظل عدم وجود قوس خاصة للحوكمة والتعريف الاقتصادي لها، هو عيب الفساد المالي والإداري، وعدم تعييم لتقرير Norby من ناحية تطبيق لحوكمة أو استعمالها كورقة للإصلاح الإداري وكذلك من استعارات المتكررة عن الشركات المدركية الإساءة والخدمة، لم يلاحظ تمسكها ولأحد بهذا التقرير وتوصياته ولا توصيات OECD (مظمة التعاون والتنمية الأوروبية) التي أوصت بضرورة تطبيق لحوكمة في البلدان الأوروبية، ولكن لاحظ الأهم من ذلك بأن المورد لدمركي ندي يوس بالمدارس والجامعات على كل ما هو حسن، بالإضافة إلى الرغبة التي يعيشها أو ينتع بها والتزام الأخلاقي القويم في المساحي العملية بعيداً عن الغش والرشوة والكذب، فهذا السمات جعلت المورد لدمركي فرداً منحوكماً بنفسه، يعمل ضمن أحمدة حكومية في الإصلاح نعيم، وعدم رج نفسه في

(١) Kandidatalthandling 2009 af Jens Orlemann/cand.merc.aud-studiet Aalborg Universitet.

المصادر الإداري والمالي، وكذلك الالتزام بالتقارير فهماً وتطبيقاً، وعليه فقد حرجنا نتيجة بأن لحوكمة عمدة لدى الشركات الديمقراطية عمويًا، من ذلك المصنق لأخلاقي والمحسن الوضحي والالتزام بالتقارير وتطبيقاته خدمة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

المحور الثاني

لبنان

عند ممارست لحوكمته والإصلاح الإداري في لبنان مع ما هو موجود في الدستور، لاحظنا بأن القوانين الإدارية وإصلاحاتها في لبنان أكثر ما هو موجود في الدستور، وأن كل تلك القوانين السياسية اقتصادية كانت أم إدارية نصت في ناحية واحدة، وهي إبعاد شبح الفساد المالي والإداري عن المصالحات لحكومة ولخاصة، إلا أن تلك القوانين (وكما ذكرناها في مقدمة هذه الدراسة) هي:

أ • قانون مراقبة تبيض الأموال ٢٠٠٢م.

ب • قانون سرية المصارف ١٩٥٦م.

ج • مئة مئة حبراء في المحاسبة الدولية ١٩٩٦م.

ونعبر هذه القوانين وغيرها من القوانين المبرعة، هي المصادر الأساسية لحوكمة والإصلاح الإداري للشركات والمؤسسات التي تنظم الإصلاح الإداري والتقوي للشركات العمدة في لبنان.

إلا أن هذه القوانين رغم أهميتها، لا تصلح تطبيقاً في الساحة الاقتصادية والقانونية في لبنان وذلك لمزوف الفرد اللبناني عن التمسك بها للأسباب التالية:

- أ • البعد الفردي عن الشفافية الشخصية والوطنية في لبنان.
 - ب • الأساسية الفردية وعدم احترام الرأي والرأي الآخر ومن ثم الابتعاد عن مصلحة الوطن.
 - ج • عدم احتواء النخب في مصلحة البلد.
 - د • عدم الالتزام بالإدارة وتوجيهاتها نحو أحسن.
 - هـ • عدم الالتزام بالمحافظة على الاقتصاد الوطني وتصاعد تأثيره لمصلحة البلد.
 - و • عدم التعاون والصدق في العمل الحاد والمثمر مع الآخرين والشركات المنتجة.
 - ز • الحمود وعدم الانحياز الانحادي لمصالح نجاة في لبنان بسبب التيارات السياسية والطائفية.
 - ح • تمسك الفرد السياسي بأحداث حربية وطائفية والعمل بمفصلها.
- في هذه السمات التي ذكرتها، جعل من الفرد السياسي عرقاً عن العمل، والإخلاص بل ونعمته بتدرب مع الفساد الإداري والمالي . وينجع الآخرين على عدم التمسك بالإصلاح الإداري.
- وأشوة بتقرير نوري Norby في الدسارك فقد وجدت توصيات بسطع أن نسميها بتوصيات اليافى نحص الحوكمة والإصلاح الإداري في لبنان، حيث وضع توصيات نقرر من نطق ممارسة السمات للإدارة المرشدة، والحوكمة التي تساهم في الإصلاح الإداري وأوصت بمبادئ الإدارة الرشيدة أو الحوكمة كما يطلق عليها وهي :

- ١ • ضرورة اعتماد ماسح تعليمية نحث على العمل الجماعي.

- ٢ • ضرورة وضع برامج لتوعيه، حول أهمية تصامر لجهود، فندرس
نحرجوا اليوم بحث حول إلى دراسات واقعية، على تحارب بحاج
وفشل الشركات لأخرى خارج ود، حل البينة، التي يعيش فيها وأن
نمرفوا على أسباب ذلك النجاح أو الفشل للشركات، من خلال
حلقات بحث وتدريب إلى صغار رجال الأعمال والعاملين في
المشرق العربي.
- ٣ • ضرورة إصدار تشريعات لحماية صغار المستثمرين، والمقصود
هنا الشركات المساهمة المفتوحة، وليس الشركات المساهمة
المغلقة.
- ٤ • تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في إدارته لعدم والحاصه شرط أن
يكون هذا التطبيق حازماً.
- ٥ • تعزيز استقلالية القضاء، كي يتمكن كل مستثمر من الشعور
بالأمان إذا ما استثمر أمواله.
- ٦ • ضرورة تكليف شركتي تدقيق مستقلين بحسابات الشركات
المدرجة، والمصارف وشركات التأمين، بحيث تصدران هاتين
الشركتين معبراً وحاداً، والحرية لمراجعة تحريرة راجحة حول
هذا الأمر (اد لا تسمح أن توجد ولاية مدققي الحسابات على
سواب كحد أقصى) ونو كان هذا الأمر مطلق بالولايات
المتحدة وبما لما انهارت شركة أنرون.
- ٧ • ضرورة إصدار تشريع لشركات مساهمة مفتوحة، في تكوين
لجنة تدقيق والمقصود بالشركات المفتوحة، هي الشركات التي
يشارك فيها أفراد لا علاقة لهم ببعض أي أن هناك اختلافاً في
المصالح المشتركة، لاسا في لندن اعتمد أسلوب الشركات

المساهمة لشركات العائلية الصغيرة، وقد يكون هذا الأمر خطاً، ولكن علينا أن نسير بين نوعين من الشركات، الشركات المفتوحة والشركات المغلقة، والشركات المغلقة لا تريد أن يتدخل بها أحد، أما المفتوحة أي الشركات المدرجة أسهمها في البورصة، فهي تتدخل مع الأطراف الأخرى.

٨ • تنظيم بدوات وورش عمل واقعية لترويج مفاهيم إدارة الرشيدة، أو الحوكمة لأن هذا المفهوم لم يبدأ بالنسبة لنا في الشرق العربي إلا من فترة ٥ سنوات فقط، لذلك علينا أن نفهم المراد من ورش العمل لتوضح هذه المفاهيم أمام المسؤولين.

٩ • اعتماد حصصه الإدارة قبل الملكية في القطاع العام، وهو أمر ضروري جداً باعتبار حصصه الإدارة مهمة في اختيار الكوادر في عمل الإدارة وبصلاحية.

١٠ • الحد من الرشوة والمحسوبيات والتواسطة في الوظائف مما يسمح بتعبس الرحل المناسب في المكان المناسب.

كما نضمن التقرير بعض التوصيات في دور الحوكمة في الإصلاح الإداري في لبنان وأهمها:

١ الاستعانة من تحارب المشغل لتعمل المردي، وهذاك تحارب عديدة موجودة في العالم.

٢ من الدول العربية التي أعطت الاستقلالية لحرارة المحاسبة القانونية، لا تعدى ست دول في حين أن حرارة المحاسبة في دول العرب تمنع باستقلالية نامة في العمل وتدقيق الحسابات، كما في

(١) دول التي أعطت استقلالاً لمها حبر محاسبة مدونة - سعودية - الأردن - قطر - الإمارات - الكويت - عمان.

الولايات المتحدة وبريخترا وفريست هو أمر موجود منذ ما يريد على ٤٠ سنة وهي الجهة الأولى التي يعتمد عليها في تطوير القدرات الاقتصادية.

٢) تقرير فعالية دور الهيئات والسلطات لرقابية.

٣) اعتماد معايير المراجعة الدولية في إصدار التقارير، والإفصاح عن أرقام الشركات. . . وعلاوة على هذه التوصيات، الواردة أعلاه صرح تقرير الدكتور موفى البياضي، والتي اعتمدت عليها في تقييمها للإصلاح الإداري في لبنان .. إلا أن أهم نقطة مبدئية للمؤسسات اللبنانية التالية وذلك للوقوف على مدى دور الحوكمة في الإصلاح الإداري:

- ١ • دائرة البحوث والمحفظة في وزارة الاقتصاد في لبنان ١٢/٠٢/ ٢٠١٢ (لا حديد رسمياً وسيطرح الموضوع على المجلس).
- ٢ • الجامعة الأمريكية في بيروت AUB ٢٥/٠٢/٢٠١٢ (لا حديد في موضوع الحوكمة).
- ٣ • الجمعية اللبنانية للإعلام التربوي والاجتماعي بتاريخ ١٩/١١/ ٢٠١٢ حيث اجتمع مع الدكتور سبيل قسطنطين^(١) فيها بهدف إعطاء المعلومات عن الحوكمة في لبنان حيث أنه مؤلف كتاب .. (سر الحوكمة الناجحة) وبعد اطلاعه على مسودة البحث المتحققة من قبله. حول الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري، هي كل من لبنان والمدمرك. أشار بأن لبنان ما زال بعيداً عن تحقيق الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري. حيث قدم مقترحاً بهذا الخصوص لمجلس الوزراء بتاريخ ٠٤/٠٢/ ٢٠١٢ وما زال قيد الدراسة. وقد اطلعنا على الكتاب المحقق

(١) قسطنطين سبيل - دكتور صاحب كتاب سر الحوكمة الناجحة / د. مهن لحد بيروت

من قبل الدكتور سيل قسطنط، وباقتضاء حول محاوريات الحوكمة في لبنان ودورها في الإصلاح الإداري، وأنشعب بأن الشركات نسبياً حكومية كدب أو خاصة، ما زالت بعيدة عن تطبيق الحوكمة ولها بحاجة ماسة إليها لإبعاد شبح الانهيارات وإبعاد الفساد الإداري والمالي عن هذه الشركات، ومن سير ما جاء في هذا الفصل، كوننا مقارنة بحثية بين لبنان والدنمارك وخرجنا منها بالآتي:

أ • لبنان ما زال بعيداً عن تطبيق الحوكمة في سبيل تحقيق الإصلاح الإداري الأمثل (المسند إداري^(١)) والمالي بمثل فيها ٢,٥ من أصل (١٠) ... وأن الشركات العامة في لبنان أكثرها عدائية، وتعمل الحوكمة في داخلها ضمن تلك العدائية. . . . وبعداً عن المعنيين في الشركة من الجمهور الداخلي أو الخارجي ... وأن لبنان وحسب الآن لم يشهد انهيارات مالية لشركات قطاع الخاص أو العام^(٢) ولكن مستقبل لبنان المالي والاقتصادي بحاجة ماسة إلى تطبيق الحوكمة من أجل الإصلاح الإداري .. لتكون المجتمع الإنساني يعاني من التدخلات السلبية وخطائيه في كل مدخله السلبية وليست الإيجابية.

ب • أما في الدنمارك: فإن التحدي في الإصلاح الإداري مستمر، ولو أن الحوكمة تعمل بصورة مستمرة منذ منتصف التسعينات ودنيت كما يوهف مرات بأن التمرد الدنماركي بحسب وبحدارة

(١) تقرير مطبوع صادف العامة على يد سيل قسطنط - هوجيت ليل - نداء ٢٠١٢م

(٢) نداء / مؤتم - دنور / صاحب كتاب الحوكمة نحدد في هذه المحاضرة، لأحد لعربي للمعاشين.

يحلوه من كل أبواب الفساد الإداري والمالي بسبب المراهنة والشفقة الكبيرة بالمقاولين من صغره، ويمنعه بكل المبررات الحبيبة الإيحائية مثل إرفاقه بكل مداحي النجدة .. ولكن ورغم وجود انبهارات مالية وإدارية للشركات فإن الأمر المستقبلي يتطلب دراسة تقرير نوربي (Norby) والأحد بهما في بعض المراحل المدوية وإدارية حماية لشركات في الأمر المستقبلي، لذا فالمقارنة بين البلدين كما هو واضح فيها معرفة كسره في نواحي المدوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

فلسان العبر مستقر أمنياً وهو ما يتطلب أن يكون أساساً للتنمية الاقتصادية .. أما الدمارك فإنها مستقرة قانونياً واقتصادياً واجتماعياً، إلا أنها تتخوف من الانحراف الأوروبي بحوها، مما يسبب لإفلاس المالي المستقبلي، ونندي بدق نافوس الخطر العالمي كما أسلف في مثل الدراسة هذه، إلى استمرار الدمارك لأن من المعد الذي سطوي على الشجع الحاضر بالانبهارات المالية .. ومن هذين المقارنتين لكل من الدمارك ولسان في الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري، خرجنا بنتيجة بأن العامل الأساسي في هذه المعادلة للحوكمة والإصلاح الإداري هو المجتمع والعقد بصورة أساسية لأيهما هما المعلمان في التمسك به وتحريك الحوكمة، ويعتبر العامل الحاسم لدى كل المجتمعات الأساسية والنسبة بصورة خاصة بالإضافة إلى دور القواسم لعدم التي تؤثر في تحقيق الإدارة الناجحة وإدارة العامة Administration الناجحة في تسير كفاءه لأداء الأمل .. وبناءً على ذلك الفساد الإداري والمالي.

الخاتمة

ونحتوي كما في الرسائل الأكاديمية على محاورين، الاستساحات وهي التي خرجنا بها من الدراسة. والتوصيات التي نراها مناسبة لطرحها كمعالجات لتطبيق الحوكمة والإصلاح الإداري وهي:

المحور الأول

الاستجابات

خرجنا بحزمة من الاستساحات، التي سنعنى بالتوثيق الموجودة في هذا الكتاب وهذه الاستجابات هي:

- أ • مفهوم الحوكمة لغوياً هي الحكة والنحكة والنحكة ولأحكام والحاكمية لندلأنه على الأحكام لتشريعه الواردة في القرآن الكريم أو إلى السنة النبوية الشريفة، ولأحد بهما في التعامل السومي، وندلت فالاحتكام هو الأقرب لغوياً وعربياً إلى الحوكمة، ونقصد بالاحتكام أي الرجوع إلى العقل أو بصري عملي، أو الشريعة المتبعة في بلد ما.

ب • الحوكمة من الناحية القانونية: هي الصيغة القانونية الموضوعية والمنطقية عليها من قبل فضاء القانون والاقتصاد وذلك نصيب الشركات والمحافظة على ثقة الجمهور لها (الداخلي والخارجي).

ج • الحوكمة من الناحية الاقتصادية: هي النشاط الاقتصادي الأمثل لعمل الشركات واحساب كشوفات الموارد الخارجة من الإنتاج على شكل أرباح.

د • تاريخ الحوكمة: هو سجل الأحداث التي حدثت في الماضي في إلهام بعض الشركات وما زالت تتدخل مع الحاضر لتعلم أصول الحوكمة ودورها في إرساء دعائم الإصلاح الأمثل خصوصاً على إلهام الشركات، ولكنني وجدت خلال تلك المراحل، بأنها كانت هيكلية تنظيمية أو عضوية وهناك بحوث وعلى مر الأعوام من إلهام بعض الشركات، ما لم نلتزم بوصفية هيكلية تنظيم العلاقة بينها وبين جمهورها الداخلي أو الخارجي، وإعداد شمع المسد لإداري ولعالي.

ه • أهمية الحوكمة: أكد Winkler على تسمي أهمية المتواعد التسليم بحوكمة الشركات وتحقيق إصلاح إداري، بعينه تحقيق التنمية الاقتصادية وتنمدي الوفرة في الأزمات المالية.

و • أهداف الحوكمة: تسعى الحوكمة إلى تحقيق رفع الكفاءة، وأداء مؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتحقيق المكاسب أو تقليل الخسائر وتصارب المصالح.

ز • مبادئ الحوكمة: المحافظة على أموال الدولة، صون حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة، الإفصاح والشفافية.

ح • **مالإدارة:** هي قانون العمل في مؤسسة ماء، ويستخدم هذا القانون من القانون العام للمسد، والذي يعطي لكل مفصل في الدولة الحق في تحرير قانونه الخاص به.

ط • **تاريخ الإدارة:** عرفت التحولات الإدارية منذ القدم وذلك يؤكد على أن لإدارة قديمه قدم الإنسان وتطوره الفكري والإداري تاريخياً.

ي • **مفهوم الإدارة:** إن أصل كلمة الإدارة (Administration) لاتسي بمعنى نكي بخدم . (to serve) الإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أنه من يعمل بالإدارة، يقوم على خدمة الآخرين.

ك • **الإصلاح الإداري:** الإصلاح الإداري به في زمان ومكان معيبر، مع التحدد والاستعداد لأي حدث مؤقت كان أو مسر، وهكذا نهدف عملياً لإصلاح الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة إدارة العامة، بما يكفل تحسين مستويات الأداء، ورفع كفاءة الخدمة الإدارية.

ل • **أهمية الحوكمة في الإصلاح الإداري:** يتراوح بين تنظيم الجهاز الإداري في الدول على أسس علمية سليمة، تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه، أي أنه يعني تنظيم هذا الجهاز من حيث أساليب وطرق العمل، فضلاً عن تنظيم شؤون العاملين فيه.

م • **بدايات الحوكمة في العالم (إفلاس أنرون):** بما أن الحوكمة علم دربة جديدة تدخل فيها تقانون والاقتصاد وإدارة، وقد بدأت ممارسة حوكمة شركات فعياً، وكعمل تنظيمي وقانوني وعلمي منذ عام ٢٠٠١م، لا سيما بعد انهيار عدد

من شركات الأمريكية الكبرى، مثل شركة (أنرون وورلد كوم).

• **الحكومة في الدنمارك:** فقد بدأت بها منذ منتصف الستات، حيث بدأ التركيز الدولي على كيمه الحكمة بالشركات الكبيرة، والسبب في ذلك الانهيار التي مرت بها الشركات العالمية، وهي الدنمارك فصيحة شركة العزل والسج الدنماركية (ريش الشمال) التي اشتهرت بإسلامها عام ١٩٩١م.

• **الحكومة في لبنان:** بدأ أن لبنان بدأ ديمقراطي مفتح على العديد من الحصار من شرق والعرب، وهذا ما أعده وأعطه تدفع للأمام كي يمكن من مواكبة التطور والوضع المعاصر، أما اقتصاد لبنان كما هو معروف مبني على أساس اقتصاد السوق المفتوح (الحرة) ويعتمد هذا لمدى مد بلانه عام ١٩٢٦م أساسيات الواقع الحالي للدنمارك ولواقع الحالي للبنان.

المحور الثاني

التوصيات

• **ضرورة الالتزام بالحكومة في الشركات، لضمان عدم التوجه إلى الفساد الإداري والمالي، ومن ثم إظهارها كما حدث مع الشركات الأمريكية، التي كانت بمثابة ناقوس التحضر لشركات عالمية الأخرى وخاصة في الدنمارك ولبنان.**

- ب • الرجوع إلى منظمة التعاون والتنمية الأوربية (OECD) من قبل دول العالم لراعاة في تحقيق الحوكمة، لإعطائها المنشورة في كيفية تحقيق قانون الحوكمة لكل بلد، وحسب خصوصياته، حيث أوصت المنظمة الدول عند وضعها قانون الحوكمة الرجوع إليها لتحقيق الفائدة المرجوة والمشي.
- ج • الإصلاح الإداري ضماناً لثبات الشركات، وعدم إهدارها من خلال عمل الأفراد بشفافية عالية.
- د • تدريب العاملين في الشركات، على نحو معدلات الأداء الحتمي و لعملي في داخل وخارج البلاد.
- هـ • ضرورة وضع برامج للتوعية، حول أهمية تصاهر الجهود فندس نحرحووا اليوم بحاحون إلى دراسات واقعية، على نحارت بحاج وفشل الشركات لأخرى خارج وداحل السنة التي بعض فيها، وأن يتعرفوا على أسباب نجاح أو فشل الشركات من خلال حثفت بحث وتدريب إلى صغار رجال الأعمال والعاملين في المشرق العربي.
- و • ضرورة إصدار تشريعات لحماية صغار المستثمرين، والمقصود الشركات المساهمة المملوكة وليس الشركات المساهمة المعلقة.
- ز • تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في الإدارة العامة والخاصة، شرط أن يكون هذا التطبيق حازماً وجازماً.
- ح • تعزيز استقلالية القضاء، وقد يكون هذه هي النصيحة الأولى التي يمكن كل مستثمر من الشعور بالأمان إذ ما استثمر أمواله.

ط • ضرورة تكليف شركتي تدقيق مستقلتين، بحسابات الشركات المدرجة والمصارف وشركات التأمين بحيث يُصدران هاتين الشركتين تقريراً واحداً، والنخبة الرئيسية تجرئة باجحه بهذا الخصوص، إذ لا تسمح بأن تريد ولاية مدقمي الحسابات عن ٦ سنوات كحد أقصى، ولو كان هذا الأمر مطلقاً بالولايات المتحدة في رأي لها انهارت شركة أرون.

ي • ضرورة إصدار تشريع للشركات المساهمة المفتوحة في تشكيل لجنة تدقيق، وذلك بوعس من الشركات، الشركات المصنوعة والمعلقة، والمعمدة لا تريد أن يتدخل بها أحد وهي العائنة، أما الشركات المفتوحة فمدرج أسهمها في البورصة وتتفاعل مع الأطراف الأخرى.

ك • تنظيم مزيد من ندوات ورش العمل أمام المسؤولين لترويج ونوضيح مفاهيم الإدارة الرشيدة، أو الحوكمة لأن تلك المفاهيم لم تبدأ بالنسبة لك في المشرق العربي إلا من فترة ٥.

ل • اعتماد خصخصة الإدارة قبل الملكية في القطاع العام، أي ضرورة تحويل الإدارة من إدارة عبور ممنوعة لا تملك الإمكانات لإصدار تقارير والمعلومات والأرقام بشكل صحيح وسليم.

م • الاستفادة من تجارب العشل للعمل الفردي، وهالك تجارب عديدة موجودة في العالم.

ن • إعطاء الاستقلالية الكاملة لمهنة خبير المحاسبة، ومن الدول العربية التي أعطت لاستقلالية مهنة خبراء المحاسبة لا تعدى ست دول، في حين أن ندرك أن استقلالية مهنة خبراء

المحددة في دول نعلم وفي الولايات المتحدة وإيطاليا
وفرنسا هو أمر موحود مد أكثر من أربعين سنة، وهي الجهة
الأولى التي يعتمد عليها الاقتصاد في تطوير مقدراته
الاقتصادية.

س • تعزيز فعالية دور الهيئات والسلطات الرقابية.

ع • ضرورة اعتماد معايير المحاسبة الدولية، في إصدار التقارير
والإفصاح عن أرقام الشركات.

ف • ضرورة الاهتمام بالفرد من السواحي التعليمية والتربوية
والصحية، بحيث يكون العود الكسر في الالتزام بالإصلاح
الإداري والحوكمة في كل بلد، وخاصة لبنان... أما في
الندسارك وكما أسلف من الفرد يعني به مدرسان الأطفال.

★ الحوكمة والإصلاح الإداري الطريقتان الأمثلان لزيادة كفاءة الإنتاج..
وأكد ضرورة الالتزام بهما من قبل الإدارات العامة وتأثيرهما على
الشركات الخاصة والعامة.

المصادر والمراجع

- الكتب العربية:
 - الأعرجي، عاصم، الثوري حسين
د. مبادئ الإدارة العامة، كبة لإدارة والاقتصاد امكة حربية، بغداد، ١٩٦٨م.
 - الحياي، وليد
د. دراسات في مشاكل المحاسبة المتغيرة، الطبعة الأولى، عمان، دار
الكتاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
 - القاضي، حسين
المحاسبة الدولية، الطبعة الأولى، لدر حربية ودر الشريعة، عمان، ٢٠٠٠م.
 - القاضي، حسين، وحمدان، عامون،
حربية محاسبة، لدر حربية ودر الشريعة، عمان، ٢٠٠١م.
 - الشيرازي، عباس مهدي
حربية محاسبة، مطبعة دب السلاسل، الكويت، ١٩٩٠م.
 - تشاركهام، جونانان
ارشادات لأعضاء مجلس إدارة شركة، ترجمة مركز دراسات، بيروت
الطبعة، ٢٠٠٣م.

■ جون سوليفان وآخرون

حوكمة شركات في العراق - توحد والمخترون - برجمة مصير كرم، صدر
مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ٢٠٠٣م.

■ حلوة حنان، محمد رضوان

طريقة المحاسبة، منشورات جامعة حلب، ١٩٩٠م.
د. د. عبد الله المحاسبي، المحاسبة الاقتصادية، دار وائل للنشر، عمان،
٢٠٠٣م.

■ حماد، طارق عبد العال

إدارة المخاطر أفراد - إدارات - شركات - بنك، الدار الجامعية للمدرسة
والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
حوكمة شركات (المقدمة، المبادئ، المحاسبة، محاسبة المحاسبة في
المصارف)، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٥م.

■ سليمان، محمد

حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية: الدار
الجامعية ١١٦، ٢٠٠٦م.

■ علي، عبد الوهاب وشحاته، شحاتة

مراجعة محاسبات وحوكمة شركات في بلاد العرب وندوة
المعاصرة، الإسكندرية الدار الجامعية، ٢٠٠٧م.

■ فسطة، نبيل

د. س. المحاسبة، دار سبل، عمان، ٢٠١٢م.

■ قرشي، مدحت

د. تطور الفكر الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٨م.

■ محمد طارق يوسف

حوكمة الشركات، محاسبة المحاسبة، جامعة المحاسبي وحرر حسن.

المصرية، العدد السادس عشر، شربس الأول/ أكتوبر - كانون الأول/ ديسمبر، ٢٠٠٣ م، ص ١١.

■ مطر، محمد عطية، الحياي، وليد ناجي، الراوي حكمت أحمد

بصرية المحاسبة وقياس النفقات، دار حسن مكة للنجاح، ١٩٩٥ م.

■ نعيم دهمش

الحاكمية السوق وعلاقتها بالنقد ومهنة المحاسبة، المؤتمر العلمي -
النهائي لجامعة بمرور المحاكمة لمؤسسي وسيرريه لبيد، عمان،
الأردن، ٢٤-٢٥ أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٣ م.

● الدراسات والأبحاث:

■ السعدني، مصطفى حسن بيوتي

مدى ارتباط المحاسبة و (الفتح) بالدراسات المحاسبية وحركة الشركات، المؤتمر
الدولي (مهمة المحاسبة والتحديات المعاصرة) جامعة المحاسبة
ومدقق الحسابات بدولة الإمارات العربية المتحدة، كانون الأول/ ديسمبر
٢٠٠٧ م.

■ الفيومي، أحمد

أثر خصائص الأسواق على حركات الكفاءة، دراسة نظرية على
نموذج محدد، دراسات، مجلة علوم الإدارة، العدد الثلاثون، العدد
الذي، ٢٠٠٣ م.

■ القشي، ظاهر والحطيب، حازم

الحاكمية السوقية وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات
المدرجة في الأسواق المالية، مجلة أريد بحوث المحاسبة، العدد
العاشر، العدد الأول ٢٠٠٦ م.

■ حبوش، محمد

مدى التزام الشركات المساهمة بدمية المسؤولية بقرارات حوكمة الشركات،
دراسة ماجستير غير مشروقة، الجامعة الإسلامية ٢٠٠٧ م.

■ حليل، محمد

دور المحاسب الإداري في صياغة حوكمة الشركات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كنة التجارية، جامعة بنها، العدد الثاني، ٢٠٠٣م.

■ سايما، غوري

الحكمة المؤسسية ودور أعضاء مجلس الإدارة المتكس في شركة محدودة، مجلة المحاسب الأردني ٢٠٠٦م، عدد ١٢، ٢٢، ٢٠٠٩م.

■ عوض، أمال

مبادئ دور الحوكمة لمراجعات حسابات على مستوى دولة الأربع للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري، مجلة الدراسات المالية والتجارية القاهرة، العدد الثالث، ٢٠٠٣م.

■ فانيح، وبشير

حوكمة الشركات كدالة لمدى صدق المعلومات المالية والإحصائية المحاسبية وتؤثر على مستوى أداء السوق، مجلة جامعة دول بنها، ٢٠٠٦م.

■ قباجة، عدنان

أثر ديمية حوكمة المؤسسة على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، جامعة بعلبك الحرسية للدراسات العليا، ١١٧، ٢٠٠٨م.

● المجلات والدوريات:

■ أبو العطا، نعيم

حوكمة الشركات سبيل التقدم، مع إلقاء الضوء على التجربة ٢٠٠٨/٢/٢٥، www.hawkama.net المصرية، ٢٠٠٣م.

■ أبو بكر، محمد

البحث التوجيهي لحوكمة وإمثلة جامعة، مجلة، مجلة سوق المال، العدد الثاني.

- أبو دياب، نبيل
آفاق تطوير لائحة حوكمة في فلسطين، ورقة عمل، العلتى السوي الأول
لسوق رأس المال الفلسطيني، رام الله، ٢٠٠٧-٢٠٠٨.
- الشمي، عزمي
مجلة السوق المالي، العدد ٥.
- الصاوي، عبد الحافظ
سوق الأوراق المالية في فلسطين، مبداء ومبادئ، القدس أون لاين
- الصباغ، هاشم
تقديم سوق المال بجهة في مدون الأمور - <http://synasteps.com>
١٠ ديسمبر، ٢٠٠٦م
- العبد، جلال
حوكمة شركات مد مدعي" وما يمكنها على سوق المال وحمده
مدته، www.4eqi.com، الأسبوع، شبكة اقتصاديات
- الصبا، أحمد
حوكمة شركات في سوق فلسطين للأوراق المالية، برف ام حاديه ملحه
مقالة، مجلة سوق المال الفلسطيني، العدد الثاني.
- الباني، موفق
الحركة حده في مده مدحه، الاتحاد العربي للمحاسبين،
القاويين، بيروت، ٢٠٠٣-٢٠٠٨م.
- أيوب، نظام
مجلة السوق المالي، العدد ٥.
- توفيق، محمد
قرب من الإسرب في حوكمة الشركات، الأهمية وسمادتي
والصحة، مدته، موقع حوكمة الشركات، ٢٠٠٨م.

■ سنقرط، مارن

مجلة السوق المالي، العدد ٥.

سولندب، جون، مديرة، مكتب الصحوة الفلسطيني، العدد ١٤

■ شوقي، ماجد

حوكمة الشركات هذه كتاب تأليفه للأسواق المتحدة صعدة لبنان

٢٠٠٤، www.cipe-arabia.org، سلسلة للأسواق المتحدة مركز

المشروعات الدولية الخاصة.

■ عبادي، سليمان

دور الترميم في الاقتصاد عبيد بحرية سوق فلسطين للأوراق المالية، ورقة

عمل، المجلس - سوق الأول سوق رأس المال الفلسطيني، فلسطين،

٢٠٠٧-٢٠٠٨م.

■ علاونة، عاطف

مجلة السوق المالي، العدد ١١٨/٥.

مراجعة لدور وأهمية هذه سوق رأس المال في ورقة على السوق، المالي،

ورقة عمل، المجلس - سوق الأول سوق رأس المال الفلسطيني، فلسطين،

٢٠٠٧-٢٠٠٨م.

■ هورتاني، هشام

١: مجلة السوق المالي، العدد ٥.

■ هورتاني، هشام وموسى، تائل

دليل مهمة لإدارة في المنشآت الخاصة لعام ٢٠٠٣م مركز تطوير

المطاع الخاص، فلسطين، ط ١.

■ فوزي وآخرون

تأليف مبادئ حوكمة شركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل،

المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٠٣م.

■ قباجة، وآخرون

تحرير حوكمة الشركات في مصر، معهد بحوث الدراسات الاقتصادية
المنشئي (مصر)، ٢٠٠٨م - ٢٢ أكتوبر، ٢٠٠٨م، مجلة السوق المالي،
العدد ٥.

■ ميلليستين، ايرا

دور مجلس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات، لأحياء الأسوي
الناش بمجلة المستدير، نسخة المجلد الاقتصادي وسميه بنال حوكمة
الشركات، القاهرة، ٢٠٠١م.

■ قسطة، نبيل

دكتور، سر بحوكمة الشركة، دار نشر حياء، بيروت، ٢٠١٢م.
المراجعات والتدليلات مع بعض الأساليب في نشر والتدليلات

● المراجع باللغة الإنجليزية الكتب والمواقع الإلكترونية،

- * Besley, Scott and Bringham, Eugene, Principles of Finance, London, south - western, (2003).
- * Charkham, Jonathan, Keepin better company, Corporate Governance tenyears on, second edition, Oxford University Press, (2005) www.worldcat.org.
- * Colley, John, et al, What is Corporate Governance, McGraw-Hill Professional (2005), www.worldcat.org
- * Cooper, Kerry and Fraser, Donald, The Financial Marketplace, second edition, Addison-Wesley Publishing Co, (1986)
- * Fabozzi Frank & Modigliani Franco, Capital Markets, prentice-Hall Inc, USA, (1992)
- * Huse Morten, Boards, Governance and Value Creation, Cambridge University Press, (2007) www.cambridge.org
- * OECD, (1999), Principles of Corporate Governance Available <http://www.oecd.org>.

- * OECD, (2004), Principles of Corporate Governance Available <http://www.oecd.org>.
- * Ontario Teachers pension (2003), Good Governance is Good Business Ottawa: OTP, 119
- * Pilbeam, Kerth, Finance and Financial Markets, Macmillan press LTD, England, (1998)

Articles:

- * Heakal, Reem, www.investopedia.com

Studies:

- * Bai, et al, Corporate Governance and Market Valuation in China The University of Hong Kong, (2002).
- * Brown, Lawrence & Caylor, Marcus, Corporate Governance and Firm Performance (2004)
- * Chtourou, et al, Corporate Governance and Earnings Management, (2001).
- * Core, et al, Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns An Examination of Firm Operating Performance and Investors Expectations, (2005)
- * Gompers, Paul, Corporate Governance and Equity Prices. Quarterly Journal of Economics, 118, (2003)

Summary

Am as a, legal beng... Searching always for new in the science of law... and I yet to pass the required of theory articles of my Masters stage. In Arab Academy in Denmark, to get Master's degree in law.

After appointing a supervisor for my study whom are... Prof. Dr. Rashid aljazzrawi... we together settled our opinion to take... the Corporate Governance as a major which I will write upon it... I cover research on title as... The Corporate Governance and its role in the administrative reform... comparative study between Denmark and Lebanon...

To this ends I prepared a scientific plan... which contains the following axes:

1. The outline of study which concert the... problem, purpose, importance, hypotheses, and methodology of the study.
2. The concept of study... The concept contains the following chapters with sup-chapters...as.
 - * Chapter 1. meaning and history of corporate governance (with 2. Subchapters).
 - * Chapter 2. The meaning of administrative reform (with 2. Subchapters).
 - * Chapter 3. The role of corporate governance on administrative reform, taking both Denmark and Lebanon as a comparative study.. (with 2. subchapters).

3. Ending... This contains both of.

- * Conclusions and recommendations.

- * This covered all points which come out with this study.

4. References... I used many resources as bibliography... and book-lets, and personal meetings in both Denmark and Lebanon.

With my best regards

Sabri Chebli

Konklusion

Som en juridisk forsker, er jeg altid udkig efter nye juridiske videnskaber. Efter jeg har passeret den teoretiske af 1. år af uddannelsen i Arabiske Akademi i Danmark for at få kandidategrad i jura. Efter udnævnelsen af en vejleder, som er Prof. Dr. Rashid Aljazrawi, har vi besluttet at skrive om Selskabsledelsen. I 2. år af uddannelsen havde vi valgt at skrive om:

- * Selskabsledelsen og dens rolle af forbedring.
- * Sammenlignings undersaf selskabsledelsen mellem Danmark og Libanon.

Til dette formål har jeg lagt en plan som indeholder fpunkter:

- 1- Planen som indeholder formål og vanskeligheder af uddannelsen... uddannelsens vigtighe... uddannelsens muligheder...uddannelsens metoder og introduktion til uddannelsen.
- 2- Uddannelsens koncept:
 - * Kapitel 1. Historie og forståelsen af selskabsledelsen, 2 sektioner.
 - * Kapitel 2. Ledelsens forståelse og forbedringer, 2 sektioner.
 - * Kapitel 3. Selskabsledelsens rolle i ledelsens forbedringer, 2 sektioner. Denne kapitel omhandler sammenligninger mellem Danmark og Libanon.

3- Afslutning som indeholder følgende:

* Konklusion.

* anbefalinger.

4- Jeg brugte mange resurser som bibliografi, brochurer og personelle meder både i Danmark og Lebanon.

Med min bedste hilsen

Sabri chebli